

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Vyhodnocení efektů vzdělávání manažerů ve firmě Caterpillar
Evaluation of the Effects of Managers Education in the Caterpillar Firm

Student:

Bc. Vojtěch Thomas

Vedoucí diplomové práce:

Mgr. Jan Kovács, Ph.D.

Ostrava 2015

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Vojtěch Thomas**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208T037 Management**
Téma: **Vyhodnocení efektů vzdělávání manažerů ve firmě Caterpillar**
Evaluation of the Effects of Managers Education in the Caterpillar Firm

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmě
 3. Vzdělávání ve firmě Caterpillar
 4. Měření efektů vzdělávání ve firmě Caterpillar
 5. Analýza a vyhodnocení dat z šetření
 6. Návrhy a doporučení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů: komunikování, vedení lidí, rozhodování a organizování*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.
KOVÁCS, Jan. *Kompetentní manažer procesu*. Praha: Wolters Kluwer, 2009. ISBN 978-80-7357-463-5.
ŠULEŘ, Oldřich. *100 klíčových manažerských technik: komunikování, vedení lidí, rozhodování a organizování*. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-2173-3.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Jan Kovács, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 25.04.2015

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně příloh vypracoval samostatně. Přílohu č. 1, danou mi k dispozici, jsem samostatně doplnil.“

V Ostravě dne

.....

podpis

Tímto bych rád poděkoval vedoucímu mé diplomové práce, panu Mgr. Janu Kovácsovi, Ph.D., za odborné vedení této práce, čas, ochotu a cenné rady. Dále bych chtěl poděkovat personální manažerce firmy Caterpillar Ing. Aleně Kotalové za ochotu, vstřícnost a spolupráci.

Obsah

1	Úvod	6
2	Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmě	7
2.1	Management	7
2.2	Manažerská práce	8
2.2.1	Manažer	8
2.2.2	Osobnost manažera	8
2.3	Vzdělávání a rozvoj manažerů	9
2.3.1	Učení se	9
2.3.2	Kompetence	10
2.3.3	Výchova a vzdělávání	11
2.3.4	Výcvik manažerů	13
2.3.5	Rozvoj manažerů	13
2.4	Identifikace a analýza potřeb vzdělávání manažerů	13
2.4.1	Stanovení výkonnostních problémů	14
2.4.2	Identifikace	16
2.4.3	Sběr informací	17
2.4.4	Analýza informací	18
2.5	Plánování vzdělávání	20
2.6	Realizace vzdělávání	22
2.6.1	Cíle procesu vzdělávání	22
2.6.2	Vzdělávací program	23
2.6.3	Motivace	23
2.6.4	Účastníci	25
2.6.5	Metody vzdělávání	26
2.6.6	Lektoři	27
2.7	Přístupy ke vzdělávání a rozvoji manažerů	28
2.7.1	Školení v kurzech	28
2.7.2	Učení se akcí	30
2.7.3	Učení se ze zkušenosti vycházejících z pracovních činností	30
2.7.4	Organizační rozvoj	31
2.7.5	Distanční vzdělávání a otevřené vzdělávání	31

2.7.6	Sebevzdělávání.....	32
2.7.7	Podnikové poradenství	32
3	Vzdělávání ve firmě Caterpillar	33
3.1	Caterpillar Production System	37
3.1.1	Definice „Capability building“	37
3.1.2	Proces firemní kultury.....	38
3.1.3	Cílené plány školení	38
3.1.4	Proces přidělování pásků.....	39
3.2	Projektový manažer.....	41
3.3	Manažer se zaměřením na střední management firem	43
4	Měření efektů vzdělávání ve firmě Caterpillar.....	48
4.1	Metodologie vzdělávacího kurzu	48
4.1.1	Metody, nástroje a techniky vzdělávacího kurzu	49
4.2	Použité metody výzkumu	50
4.2.1	Analýza interních dokumentů	50
4.2.2	Rozhovor.....	50
4.2.3	Dotazník	50
4.2.4	Vyhodnocovací matice.....	51
5	Analýza a vyhodnocování dat z šetření	53
5.1	Vyhodnocovací matice.....	53
5.1.1	Vyhodnocení efektů teoretické části školení.....	53
5.1.2	Vyhodnocení efektů praktické části školení	54
5.1.3	Celkové porovnání výsledků.....	56
5.2	Dotazníkové šetření.....	57
6	Návrhy a doporučení	64
6.1	Návrhy a doporučení na základě vyhodnocovací matice	64
6.2	Návrhy a doporučení na základě dotazníkového šetření.....	66
7	Závěr.....	68
	Seznam použité literatury.....	69
	Seznam zkratk	71
	Seznam obrázků	72

Seznam tabulek	73
Seznam grafů.....	74
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

1 Úvod

Manažer je osoba, která prostřednictvím druhých lidí vede firmu za účelem dosažení vytyčených cílů, úkolů, takovým směrem, aby firma prosperovala a držela si výhodu oproti konkurenci. Vzdělávání manažerů a jejich další rozvoj je proto velmi důležitý k tomu, aby byla jejich práce efektivní. Pro skutečně efektivní práci manažerů je žádoucí, aby jejich školení a vzdělávací kurzy byly správně zaměřené a přinášely požadované přínosy. Ovšem mohou nastat případy, kdy daná firma nedokáže říci, zda vzdělávání přineslo žádoucí efekty. Proto je velmi žádoucí vyhodnocování efektů školení. Toto vyhodnocení nastíní firmě, zda bylo školení v požadovaných směrech účinné či nikoliv. A právě na téma vyhodnocování efektů vzdělávání je tato práce zaměřena.

Cílem této práce je vyhodnotit, jakých efektů bylo při vzdělávání manažerů ve firmě Caterpillar dosaženo. Pro dosažení cíle práce jsou využity výzkumné metody - analýza interních dokumentů, rozhovor, dotazník a vyhodnocovací matice. Na základě využití těchto výzkumných metod je provedena analýza a vyhodnocení dat z šetření. Po provedení analýzy a vyhodnocení jsou firmě Caterpillar podány návrhy a doporučení, které jsou zaměřeny na zvýšení efektivity školení.

Práce je rozdělena do sedmi kapitol. Ve druhé kapitole se práce věnuje teoretickým východiskům vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmě. V této kapitole jsou objasněny a vysvětleny pojmy jako management, manažerská práce, vzdělávání a rozvoj manažerů, identifikace a analýza potřeb vzdělávání manažerů, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání, přístupy ke vzdělávání a rozvoji manažerů. Třetí kapitola je věnována vzdělávání ve firmě Caterpillar. V této kapitole je také firma Caterpillar představena a je zde krátké seznámení s historií firmy. Dále jsou v kapitole popsána jednotlivá školení, která manažeři ve firmě absolvovali. Čtvrtá kapitola se zaměřuje na měření efektů vzdělávání ve firmě Caterpillar. V této kapitole je popsána metodologie zkoumaného vzdělávacího kurzu a také jsou zde popsány použité metody výzkumu. V páté kapitole je provedena analýza a vyhodnocení dat z šetření. Na základě této analýzy a vyhodnocení jsou firmě podány vlastní návrhy a doporučení.

2 Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmě

Tato kapitola se zaměřuje na teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmě. V jednotlivých podkapitolách jsou vysvětleny pojmy jako management, manažerská práce, vzdělávání a rozvoj manažerů, identifikace a analýza potřeb vzdělávání manažerů, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání, přístupy ke vzdělávání a rozvoji manažerů.

2.1 Management

Řízení je v současnosti velmi specializovaná činnost, bez níž se nemůže obejít žádný větší organizační celek. Potřeba řízení je znát nejen v podnicích, ale také například v armádě, na univerzitách, v kulturních a také sportovních organizacích nebo jinde. [12]

Pojem management má mnoho významů a také mnoho definic. S pojmem management se setkáváme ve třech významově různých oblastech. Jsou to tyto následující skupiny [14]:

- specifická disciplína,
- skupina řídících pracovníků,
- vědní obor.

První skupina upozorňuje na složky, které vytvářejí manažerskou profesi. Zde je management chápán jako souhrn názoru, doporučení a metod, jež manažeři využívají, aby zvládly charakteristické činnosti, které jsou potřebné ke splnění cílů podniku. Ve druhé skupině se setkáváme s takovými definicemi, které kladou důraz na význam managementu, tzn. dosažení zadaného cíle. Jak tvrdí Veber (2009) „*Management je umění dosáhnout toho, aby lidé udělali, co je třeba.*“ Ve třetí skupině je kladen důraz, při definici pojmu management, aby byly zdůrazněny další tři důležité faktory. Podstatou je, že manažerská činnost je spojena s rizikem a smyslem provést změny, tak, aby se dosáhlo požadovaných efektů. Management je mobilizace a aktivizace veškerých zdrojů a podstupování rizik s cílem dosáhnout požadovaných přínosů pro řízenou instituci. [14]

2.2 Manažerská práce

Tato podkapitola je věnována pojům, jako je manažer a osobnost manažera. Je zde vysvětleno, kdo je manažer a co je obsahem jeho funkce. Dále jsou popsány osobnost manažera, hodnoty a psychologické rysy manažera.

2.2.1 Manažer

Manažerem je osoba, která vykonává práci a plní cíle firmy prostřednictvím druhých lidí. Jeho práce souvisí především s organizací práce a s působením na lidi kolem něj. Zde je myšleno řešení interpersonálních věcí, komunikace s okolím, rozhodování a schopnost vyřešit problém, plánování, organizování, vedení lidí, schopnost je motivovat atd. To všechno zahrnuje manažerská práce a jsou to role, v nichž se musí organizovaný manažer orientovat a dokázat v nich skvěle vystupovat. [13]

Manažeři vykonávají svou funkci v mnoha různých sférách a oblastech jako jsou například vládní útvary, nemocnice, neziskové organizace, muzea či školy. Manažeři působí také při netradičních akcích, jako jsou volební kampaně či hudební festivaly. Někteří z nich jsou vrcholoví manažeři, zatímco jiní jsou manažeři první linie. V dnešní době vykonávají manažerské pozice ve stejné míře, jak ženy, tak muži. Bez ohledu na úroveň, ve které manažeři působí, je to povolání velmi náročné a vzrušující. [12]

2.2.2 Osobnost manažera

Osobnost je nezaměnitelné propojení psychologických rysů, jež charakterizují jednotlivce. Osobnost definuje, jakým způsobem daný člověk prožívá dění v okolí, jednání v situacích, které mají rozlišný charakter, ale také záměry, kterých chce dosáhnout. Psychickými rysy je zde myšleno [20]:

- schopnosti, znalosti a dovednosti,
- vlastnosti,
- motivy, hodnoty, potřeby a postoje.

Schopnost můžeme definovat jako soubor vlastností a rysů osobnosti, jež jsou nezbytné k tomu, aby byla vykonávána nějaká funkce, činnost nebo povolání. [20]

Jako znalost můžeme považovat poznatky a informace, kterých lze nabýt studiem. Aby byl manažer úspěšný, potřebuje disponovat jak odbornými znalostmi, tak znalostmi z oblasti managementu. Dovednosti jsou zvyky, které člověk získá v průběhu praxe. [13]

Motivy či potřeby můžeme definovat jako důvody, které podněcují člověka k určitému jednání. U různých lidí existují rozdíly v motivacích. Rozlišujeme lidi s odlišnou výkonovou orientací. A jsou to lidé s [13]:

- vysokou potřebou výkonu,
- vysokou potřebou přátelství,
- vysokou potřebou moci.

Postoje můžeme vyjádřit jako určitý vztah lidí k jiným lidem, předmětům či událostem. Proto, aby byl manažer úspěšný, jsou pro něj důležité především postoje, jako je orientování se na výkon či na výsledek samotné práce, orientování na zákazníka, orientování na tým a také loajalita vůči firmě. [13]

Za hodnotu můžeme považovat jistou vlastnost, u které dochází k násobení a prohloubení, a je specifická tím, že čím více ji dáváme najevo, o to více jí dostáváme. [19]

Pro samotné manažery jsou podstatné hodnoty pracovní a těmi jsou [13]:

- peníze,
- práce,
- jistota pracovní pozice,
- odborný růst,
- osobní postavení.

Pokud dokážeme charakterizovat osobnosti člověka, umožní nám to předvídat či vysvětlit jeho chování v nejrůznějších situacích. Můžeme pro něj najít vhodný způsob motivace a také můžeme odhadnout, jak dokáže být úspěšný v různých funkcích. [13]

2.3 Vzdělávání a rozvoj manažerů

Podkapitola vzdělávání a rozvoj manažerů se blíže zaměřuje na učení se, kompetence, výchovu a vzdělávání, výcvik manažerů a rozvoj manažerů.

2.3.1 Učení se

Na úvod problematiky týkající se vzdělávání a rozvoje zaměstnanců si nutně říci, jak se manažeři vlastně učí. Pokud bychom se zeptali manažerů, kde se co naučili a jakým způsobem, většina z nich by nám řekla, že se toho nejvíce naučila v praxi získáváním zkušeností. Klasičtí vzdělavatelé zastávají názor, že lze dosáhnout efektivního učení také

mimo pracovní proces. Nemůžeme říci, že má pravdu jedna nebo druhá skupina, neboť pravda se nachází kdesi uprostřed. Učení se prostřednictvím plnění pracovních úkolů není stoprocentní. Učení prostřednictvím pracovních úkolů totiž nevytváří dostatečnou motivaci pro změny v zažitých metodách či přístupech. Na druhé straně učení prostřednictvím různých cvičení, případových studií nebo simulací postrádá učení na konkrétních případech, s nimiž se manažer během výkonu své funkce setká. A tudíž takové učení také není zcela efektivní. V posledních letech je zde snaha, aby se simulovaná práce manažerů, co nejvíce přiblížila reálným podmínkám. [15]

2.3.2 Kompetence

Definice pojmu kompetence je v odborné literatuře celá řada. Obecně lze říci, že kompetence je rozsáhlým pojmem, který vyjadřuje schopnost vnést dovednosti a znalosti do zcela nových situací v rámci dané pracovní pozice. Souvisí jak se samotnou společností tak s plánováním práce, s inovacemi či zvládáním činností, které nejsou zcela běžné. Začleňuje takové vlastnosti osobní efektivnosti, které jsou na pracovním místě vyžadovány k jednání se spolupracujícími, manažery či zákazníky. [9]

Kompetence lze rozdělit do těchto skupin [15]:

- **Manažerské kompetence** – ty vyjadřují dovednosti a schopnosti, které přispívají ke skvělému výkonu v roli manažera. Cílem je splnit úkoly, které jsou v souladu s nejvyššími cíli organizace a také vytvořit kladné a komfortní prostředí v týmu. Jedná se o delegování, řešení různých konfliktů, koučování, plánování nebo také hodnocení a výběr pracovníků.
- **Interpersonální kompetence** – kompetence mezilidských vztahů jsou nutné k tomu, aby manažer efektivně komunikoval a budoval kladné vztahy jak se spolupracovníky, tak se zákazníky. Cílem těchto kompetencí je navodit synergický efekt při dosahování úkolů týmu. Jedná se o naslouchání, schopnost vcítit se do situace jiného člověka, budování vztahů či vyjednávání.
- **Technické kompetence** – zde se jedná o souhrn dovedností, které se úzce týkají konkrétní funkce. Dále zajišťují schopnost pracovníka dosahovat cílů a úkolů, které se týkají jeho práce a které jsou zároveň rozdílné od práce jiných odborníků. Jedná se o IT služby, finance, účetnictví, rozpočet či analýzu údajů.

2.3.3 Výchova a vzdělávání

Aby se mohli rozvíjet a zdokonalovat důležité schopnosti zaměstnanců ve firmě, je potřeba výchovy a vzdělání. Tyto dva pojmy velmi úzce souvisí a vzájemně se doplňují a ovlivňují. Výchovu můžeme chápat jako proces, ve kterém dochází k utváření osobnosti jedince. Kdežto vzdělávání vyjadřuje formu dotváření osobnosti a rozvíjení se. [11]

Proces výchovy a vzdělávání můžeme chápat jako sloučení těchto znaků [15]:

- Kdo? – objekt vzdělávání.
- Jak? – způsob vzdělávání.
- Co? – náplň vzdělávání a výchovy.
- Proč – co je motivací ke vzdělávání.
- Kdy? – časový harmonogram procesu vzdělávání.

Výchova a vzdělávání jsou důležitou složkou při výkonu personálního managementu ve firmě. Ze strany zaměstnanců se jedná o pocit vnitřního uspokojení, který se ovšem u každé osoby liší a závisí na [15]:

- individualitě pracovníka,
- povaze a náročnosti vykonávané práce,
- povaze pracovního prostředí.

Co se týče realizace vzdělávání ve firmě, můžeme jej rozdělit do následujících třech přístupů:

- realizace je nutná – jedná se o základní požadavky na vzdělávání, které jsou určeny zákonem a nutnou dovedností, která je nezbytná k tomu, aby mohl pracovník vykonávat danou práci a dosahovat požadovaných úkolů,
- mělo by být realizováno – zde se jedná o takové dovednosti, které přinesou podniku prospěch, například manažerské dovednosti,
- firma je chce realizovat – zde nemusí být přínos ihned znát, ale projeví se v dlouhodobém horizontu, zde je vhodné uvést jako příklad podporu tvorby požadované firemní kultury.

Nyní přejdeme k cílům vzdělávání. Můžeme říci, že primárním cílem vzdělávání je zajistit dostatečně kvalifikovanou a schopnou pracovní sílu, která je nezbytná ke splnění budoucích, ale také stávajících cílů firmy. Pro dosažení takových cílů je nezbytné, aby také pracovníci měli ochotu a zájem o vzdělávání a byli potřebně připraveni. Důležité je, aby

pracovníci převzali odpovědnost za své vzdělávání tím, že využijí dané zdroje vzdělávání a také musí pochopit, co je nutné znát a dělat. Aby bylo samotné vzdělávání efektivní, musí mít vzdělávaný jedinec konkrétní cíle. Tyto cíle musí být dosažitelné a manažeři si je s drobnou pomocí stanovují sami. [11]

Obsah požadovaných cílů může být následující [11]:

- Získávání vědomostí – jedná se o vědomosti velice konkrétní, které se vztahují na konkrétní systém či postupy, které jsou používány jen ve firmě, kde manažer vykonává svou funkci nebo se může jednat o vědomosti obecné. Nabývání vědomostí se může zaměřovat na specifické manažerské funkce a také může obsahovat nejrůznější oblasti.
- Zvládání technik – k získávání vědomostí je dobré zvládání technik důležité, může se jednat o zpracování plánu, vyhodnocení různých testů, vedení pohovoru se zaměstnancem či zpracování účetních výkazů. Nabyté vědomosti a zvládání technik je lehce vyhodnotitelné. Jakmile je kurz u konce, tak se manažer dozvídá, zda se naučil to, co bylo cílem kurzu anebo zda byl kurz zbytečný.
- Rozvoj interpersonálních vztahů a očekávaných standardů chování – v této oblasti vzdělávání je strukturalizace menší a také dosažené výsledky nejsou tak patrné. V této oblasti nelze dosažené výsledky přesně změřit. Primární náplní je zde schopnost komunikace, vedení lidí a jednání s nimi, schopnost motivovat ostatní, dokázat je přesvědčit a ovlivnit.
- Rozvíjení potenciálních schopností jedince – zde jsou zahrnuty výchovné a vzdělávací programy. Tyto programy se zaměřují na rozvíjení vybraných individuálních schopností člověka. Zahrnujeme zde rozvoj sebevědomí, tvůrčí schopnosti a programy, které jsou určeny na představitost a strategické myšlení.
- Změna stanovisek a posílení angažovanosti – tato skupina obsahuje programy, které jsou určené na zesílení pocitu sounáležitosti manažerů, kteří zastávají funkce ve velkých firmách. V těchto programech můžeme nalézt kurzy, které se zaměřují na rozšíření obzorů manažerů skrze implementaci představ jiných manažerů z různých

firem. V těchto kurzech se manažeři seznámí s jinými kulturními hodnotami a pomohou jim zlepšit pracovní vztahy mezi muži a ženami.

2.3.4 Výcvik manažerů

Jedná se o charakteristickou a krátkodobější část procesu učení. V jeho průběhu si manažeři osvojují dovednosti pro lepší vykonávání své práce. Jde např. o programy komunikačních dovedností nebo odborné semináře, které jsou zaměřené na finanční plánování nebo přípravu marketingových strategií. [8]

2.3.5 Rozvoj manažerů

Rozvoj manažerů je poměrně širokým pojmem. Můžeme říci, že výchova, vzdělávání a výcvik jsou podmnožinou rozvojových programů. Jedná se o neustálý proces, který nabízí rozsáhlou paletu příležitostí, činností a zdrojů pro rozvoj praktické kvalifikace a zvyšování výkonnosti manažerů. Rozvoj manažerů se také vždy vztahuje ke splnění cílů a strategie firmy. Vychází z hlubokého pochopení podnikatelských cílů a požadavků firmy. [7]

2.4 Identifikace a analýza potřeb vzdělávání manažerů

Podporou rozvoje a osobního růstu pracovníků přispívají podniky ke zkvalitňování produkce, zefektivňování vnitřních procesů a rozvoji firmy jako celku. Tím se vzdělávání ve firmě stává klíčovým faktorem zvyšování konkurence schopnosti firem na současných trzích. Samotný proces vzdělávání a rozvoje vychází z vize, poslání, cílů, filozofie a kultury podniku, z jeho strategie, politiky řízení a rozvoje lidského kapitálu. Veškeré tyto aspekty musí vzít firma v úvahu při provádění identifikace potřeb vzdělávání ve firmě. [15]

Analýza potřeb vzdělávání ve skutečnosti spočívá ve shromažďování informací o stávajícím stavu znalostí, schopností, dovedností zaměstnanců, o výkonnosti jednotlivců, týmů, firmy a v porovnání zjištěných údajů s požadovanou úrovní. Identifikace dává odpověď otázky, jako jsou [15]:

- Je výkonnost v předmětných dovednostech vážně nezbytná?
- Je pracovník skutečně odměněn za ovládání těchto dovedností?
- Podporuje ve skutečnosti management požadované chování?
- Jsou ještě nějaké bariéry výkonnosti?

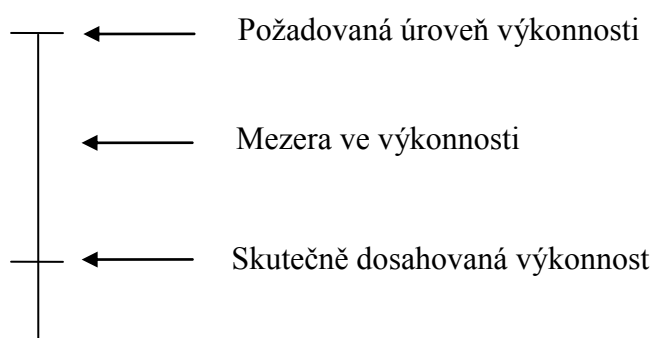
Výsledkem analýzy je zjištění mezer ve výkonnosti, a ty je třeba odstranit a zaměřit se na ty, které je možné eliminovat vzděláváním a rozvojem. Dalším výsledkem je návrh správného vzdělávacího programu. [15]

Při identifikaci potřeb vzdělání je nutné porovnat dvě úrovně výkonnosti, a to jsou [15]:

- standardní – to je úroveň, kterou požadujeme, která je optimální a plánovaná,
- současnou – to je úroveň, která nyní ve firmě existuje.

Rozdíl mezi těmito dvěma mezerami se nazývá **výkonnostní mezera**. [15]

Obr. 2.1: Výkonnostní mezera



Zdroj: Vodák, Kucharčíková (2011, *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*)

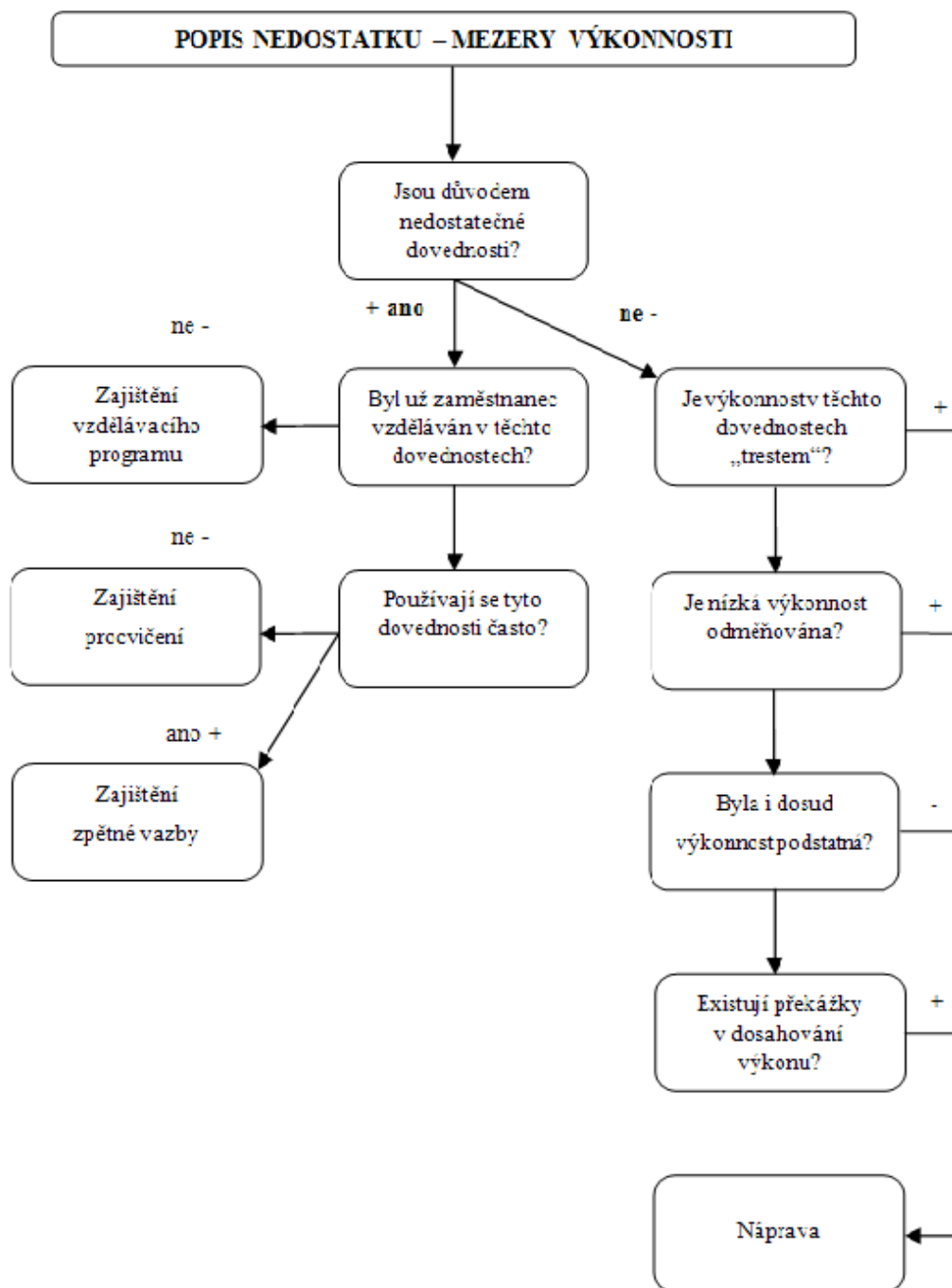
Primárním cílem vzdělávacích aktivit ve firmě je zvýšení výkonu a to jak jednotlivých zaměstnanců, tak celé firmy. Výkon můžeme posoudit, je-li dostupná určitá porovnávací úroveň – určitý **standard**, v případě existuje-li vzdělávací a výkonnostní standard. Takovým **standardem** je schopnost, kterou zaměstnanec získá v průběhu procesu vzdělávání ve firmě. Výkonnostní standard nám dává informace o tom, co je pracovník schopen vykonat za běžných, tedy standardních podmínek práce. [15]

2.4.1 Stanovení výkonnostních problémů

Vzdělávání a rozvoj jsou takové činnosti, které by měly odpovídat tomu, jaké má daná firma potřeby. Potřebu můžeme vnímat buď jako problém, který již existuje, což může být zmetkovost, stížnosti zákazníků apod. Potřebu můžeme také vnímat jako novou situaci, do které se firma dostane a zde máme na mysli nové pracovníky, nový informační systém nebo nové trhy. S každou novou situací vždy vzniká potřeba učení. Vzdělávání má zde své místo bez ohledu na smýšlení a je nezbytné, aby bylo zaměřené na kladný, efektivní a rychlý proces učení. Ne vždy je nutné, aby vzdělávání znamenalo řešení vyskytujících se problémů. Obrázek 2.2 znázorňuje jednoduchý a velice přínosný přístup k rozhodování manažera při

určení nízké výkonnosti, při dosahování cílů a úkolů ve firmě. Toto schéma nám pomáhá správně určit jak samotný problém, tak skutečnost zda vzdělávání je anebo není vhodným řešením dané situace. [15]

Obr. 2.2: Analýza problému výkonnosti



Zdroj: Vodák, Kucharčíková (2011, *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*)

Nové situace s sebou přináší potřeby vzdělávání. Spousta nových situací, které přináší změny ve vnitřním či vnějším prostředí, se objevuje nečekaně. V důsledku toho mají firmy málo času na plánování a realizaci ideální reakce ve formě vzdělávání. V důsledku toho je vhodné si uvést některé indikátory, které napomáhají v předpovědi potřeby učení. Jelikož jde o indikátory spojené s firmou, mohou zároveň pomoci zabezpečit propojenost procesu vzdělávání ve firmě s požadavky vedení firmy. Mezi užitečné zdroje informací o budoucích potřebách vzdělávání patří [15]:

- Strategické podnikové plány, především plány expanze, diverzifikace a zvyšování hodnoty pro zákazníka, které povedou ke zvýšeným nárokům na vzdělávání.
- Restrukturalizace a z ní vyplývající snížení stavu zaměstnanců a změna rozvrstvení, které budou směřovat ke změnám v pracovních specifikacích a tím i v nárocích na výkonnost.
- Změny v prostředí konkurence.
- Nové technologie a systémy, kde se kladou nároky na ty, kdo je budou obsluhovat, ale také na ty, kdo budou jejich výstupy využívat při své práci.
- Změny řízení a výkonnosti, například pokles produktivity bude vést k hledání možných příčin. Ty mohou nastítnit na rozdíly ve výkonnosti v různých odděleních firmy a často vedou k oznámení potřeby vzdělávání.

2.4.2 Identifikace

Proces identifikace potřeb vzdělávání ve firmě probíhá ve třech etapách [15]:

- 1. Etapa** – v první etapě se provádí analýza podnikových cílů. Aby bylo vzdělávání ve firmě skutečně úspěšné a efektivní, je nutné sledovat celkovou firemní strategii a firemní cíle. Zároveň dochází k formování a zisku podpory ze strany vedení. Podstatné je, aby všichni zaměstnanci znali strategii a cíle firmy a byli s nimi ztotožnění. V procesu identifikace je nezbytné vzít v úvahu firemní kulturu, která odráží systém hodnot. V případě, že bude vzdělávání provádět externí firma, tak je ideální nejprve analyzovat firemní kulturu. Pokud vezmeme v potaz podnikovou výkonnost, potřeby vzdělávání a rozvoje by měly být definovány tak, aby změny, které požadujeme v úrovni výkonnosti podniku, byly zcela jasné.
- 2. Etapa** – ve druhé etapě se analyzují úkoly, znalosti, dovednosti a schopnosti pracovníků. Informace a data se dají získat z popisů, specifikací a kvalifikačních požadavků pracovních míst. Získané data se porovnávají s reálným stavem schopností

zaměstnanců. Dále se zjišťuje způsob vedení manažerů na všech úrovních nebo také kultura pracovních vztahů apod. Jako výsledek jsou zde informace o potenciální potřebě vzdělávání ve firmě.

Změny požadované v chování jednotlivců a výkonnosti, především u vedoucích zaměstnanců, mívají obecně technický charakter. Dále mohou souviset s přístupem vedení lidí a práce s lidmi, a to je právě častějším případem. Manažer ovlivňuje výkonnost tým, jaká je jeho individuální výkonnost. Dále také zejména tím, jak dokáže vést a motivovat své lidi ke zvyšování jejich osobní výkonnosti. Každý pracovník má své specifické a individuální potřeby vzdělávání. Tyto potřeby souvisí s jeho konkrétním pracovním místem, zkušenostmi, úrovni vzdělání a s jeho osobností. Důraz na hodnocení individuálních potřeb umožňuje připravit vzdělávání „na míru“ a přizpůsobit je opravdovým potřebám jednotlivců a monitorovat cíle, za které se jednotlivec cítí být zodpovědný.

Při analýze potřeb vzdělávání je nezbytné sledovat i potřeby týmu, protože některé z potřeb manažerů jsou specifické a jiné jsou společné pro tým. To se odvíjí od faktu, že manažeři nepracují jako izolovaní jedinci, ale pracují nejčastěji v týmech. Dále vystupují do popředí potřeby, které není možné určit, pokud se budeme zabývat každým jednotlivcem samostatně.

3. **Etapa** – třetí etapa se zaměřuje na analýzu osob. Zde jsou individuální charakteristiky pracovníků porovnávány s požadavky firmy. Údaje můžeme získat ze záznamu o hodnocení zaměstnance, o jeho kvalifikaci, vzdělání, absolvování rozvojových programů, tréninků apod.

2.4.3 Sběr informací

Každá ze tří etap procesu identifikace potřeb vzdělávání ve firmě začíná fází sběru informací. Zde se porovnává stávající aktuální úroveň výkonu, ale také schopnosti, dovednosti či znalosti pracovníků se standardem. Údaje o podstatě činnosti pracovního místa a dosahovaného výkonu lze získat pomocí různých metod. Mezi tyto metody patří [15]:

- **Strukturovaný rozhovor** – ten je založen na seznamu předem připravených otázek, které mají řešit problém. Cílem je zjistit proč jednotlivci nebo týmy nepodávají požadovaný výkon, získat jejich názory, postřehy a postoje od nejdůležitějších zástupců personálu. Jako výhoda je zde možnost propracovanějšího zkoumání situace

a flexibilita. Nevýhodou může být časová náročnost a vysoké požadavky na kvalifikaci osoby vedoucí rozhovor.

- **Pozorování** – představuje záměrné sledování výkonu pracovníků nebo týmů v určitém prostředí. Pozorující může porovnávat odlišné styly a dovednosti jednotlivců, kteří vykonávají práci. Dále může porovnávat jejich výkon s popisem práce, normami a postupy. Výhoda spočívá v tom, že můžeme získat jasnou představu o plnění úkolů a cílů ve firmě. Jako nevýhoda zde může být to, že bude pozorováním zaměstnanec zaskočen a jeho jednání bude netypické a bude ovlivněno emocemi.
- **Popis práce vytvořený pracovníkem** – je realizován samotným zaměstnancem. Cílem je vypracovat podrobný popis práce, který ze strany zaměstnance popisuje úroveň důležitosti a obtížnosti jednotlivých úkolů a povinností, ze kterých se jeho práce skládá. Výhodou této metody je rychlost a také zaměstnancovy zkušenosti, a to v případě, že měl dříve více zaměstnání. Nevýhodou může být, že zaměstnanci přecení nebo naopak nedocení důležitost a náročnost své práce.
- **Skupinová diskuze** - je představována soustředěním a prodiskutováním problémů skupiny jednotlivců takovým způsobem, který souvisí s danou prací. Účelem takové skupinové diskuze je shromáždit důležité informace o aspektu dané práce a získat názor na to, jak by se měla provádět. To je důležité především v případech, kdy dojde ke změně v náplni práce nebo její metodice. Jako výhoda je zde rychlé získání různých pohledů na danou práci. Nevýhodou je časová náročnost či potřeba kvalifikovaného moderátora. Nevýhodou je také to, že se mohou u pracovníků projevit jisté zábrany a to zejména tehdy, když jsou v rozdílném funkčním postavení.

Po získání údajů pomocí některé z výše zmíněných metod jsou stanoveny priority v těch oblastech, které se jeví jako problémové a určí se vzdělávací a jiná opatření. Na základě získaných faktů se vypracuje program vzdělávání, který bude korespondovat s firemní strategií a firemními cíli. [15]

2.4.4 Analýza informací

Při analýze informací, kterou zahrnuje první fáze firemního vzdělávání, se běžně používají dva přístupy. Prvním přístupem je **srovnávací přístup** a druhým **přístup absolutní**. [15]

Ve srovnávacím přístupu jsou zahrnuty techniky stanovení pořadí (od nejlepšího k nejhoršímu), nucené rozdělení (dělení do skupin, intervalů, bodové hodnocení při pevném

počtu bodů u dané skupiny zaměstnanců) nebo také párové srovnávání (porovnává se každý s každým a zjišťuje se, zda podle zadaného kritéria je lepší či horší). [15]

U absolutního přístupu se používá písemný podpis hodnotitele, číselné hodnocení (v určitém rozsahu možných bodů), popisná stupnice (využívají se přídavná jména k hodnocení úrovně schopností), grafická hodnotící stupnice (běžně zahrnuje několik aspektů a je kombinována s číselnou nebo popisnou stupnicí, výkonnostní stupnice (pokud jde o přímý indikátor výkonnosti) nebo nucená volba (výběr z pěti popisů chování v každé části – může se jednat jak o příznivé, tak o nepříznivé hodnocení). [15]

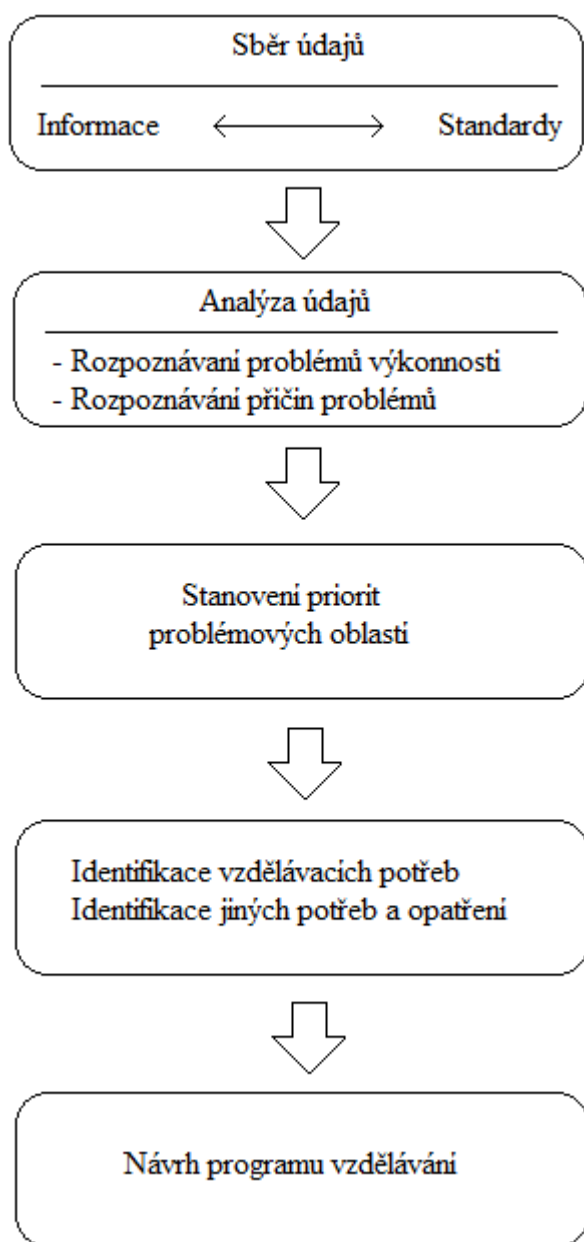
Díky sběru informací získáme velké množství informací z nejrůznějších zdrojů. Při jejich zpracování musíme být objektivní, což nám umožní uplatnění některých zásad [15]:

- Zvážení těch faktorů, které ovlivňují především problém ve výkonnosti jednotlivce nebo celé firmy.
- Zaměřit se na získání celkového pohledu na problém, což umožní konzultace se všemi zodpovědnými pracovníky.
- Využít přístupu perspektivy, při němž je získán objektivní pohled na zaměstnance a na problém z pohledu jiného zaměstnance – jde o pohled, který vychází z jeho postojů, názorů a informací. Jedná se o jisté parafrázování problému.

Cílem procesu analýzy informací je nalezení problémů ve výkonnosti prostřednictvím symptomů, jimiž se projevují. Cílem je také stanovení jejich příčin. Výkonnost firmy i jednotlivce je determinována interním prostředím podniku, kulturou, jeho okolím, motivací a chováním pracovníků. Příčinou změn ve výkonnosti může tedy být změna uvedených faktorů. V procesu analýzy informací je nutné tyto změny ve výkonnosti odhalit a specifikovat. [7]

Výsledkem procesu analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb je seznam vzdělávacích a dalších potřeb zaměstnanců a návrh vzdělávacího programu, případně návrhy na řešení jiných zjištěných problémů a potřeb. Jde v podstatě o určení, kdo a proč potřebuje vzdělávání. [7]

Obr. 2.3: Model procesu identifikace potřeb vzdělávání



Zdroj: Vodák, Kucharčíková (2011, *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*)

2.5 Plánování vzdělávání

Výstupem fáze identifikace potřeb vzdělávání je vypracovaný návrh vzdělávacího programu, což představuje proces přípravy učebních osnov a materiálů splňujících požadavky vzdělávání a rozvoje. Proces tvorby plánů se skládá z těchto fází [1]:

Přípravná fáze zahrnuje specifikaci potřeb, analýzu účastníků a stanovení cílů vzdělávacího projektu. U dlouhodobých programů se stanovují i dílčí cíle jednotlivých tematických oblastí.

Cíle jsou určeny jako měřítko a milníky dosahovaných výsledků. Podstatné je jasně rozlišit mezi záměry a cíli. Jednotlivé cíle dělit na cíle specifikace požadovaného výsledného chování, standardy, kterých je třeba dosáhnout a na ty, které se týkají podmínek projektu.

Realizační fáze představuje vývoj a zpracování jednotlivých etap vzdělávacího projektu a vlastní realizaci ve formě úkolů a stanovení pořadí témat. Jde o určení způsobu, jímž bude vzdělávání probíhat. Na počátku této fáze se stanoví vhodné techniky vzdělávání a rozvoje. Při volbě technik je nutné brát v potaz lidský faktor z pohledu intelektuálních schopností a vzdělání a rovněž zařazení účastníků na různých úrovních řízení ve firmě, včetně jejich motivace. Při volbě technik je třeba zohlednit i počet účastníků, priority podniku, podmínky podniku při uvolňování zaměstnanců, možné obavy účastníků a potřeby vzájemné spolupráce mezi lektorem a účastníkem.

Fáze zdokonalování je tou částí procesu tvorby vzdělávacího programu, ve které jde o průběžné hodnocení jednotlivých etap vzdělávacího programu vzhledem ke stanoveným cílům. Hledají se možnosti zlepšení celého procesu vzdělávání za využití správných technik a hodnoticích modelů včetně vhodných přístupů objektivizace přínosů vzdělávacího projektu. Kromě hodnocení přínosů je ve fázi zdokonalování důležité rovněž prověřování informovanosti účastníků o akci, úrovně organizačního zajištění včetně ubytování a stravování, zajištění dopravy, ekonomické nákladovosti a vhodnosti vybraných lektorů. Této fáze by se měli zúčastnit organizátoři, lektoři, účastníci a manažeři, jejichž pracovníci absolvovali vzdělávání. Základním problémem je výběr vhodných metod hodnocení a stanovení kritérií.

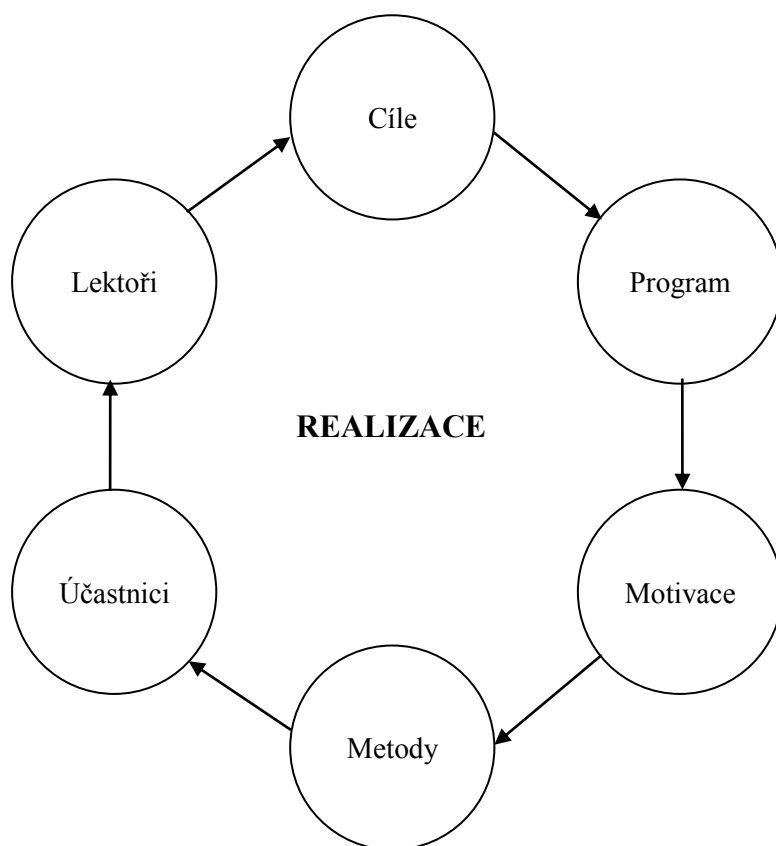
Správný plán vzdělávání by měl obsahovat odpovědi na následující otázky [1]:

- Jaká témata je třeba zajistit?
- Jaká bude cílová skupina účastníků?
- Jakými metodami a technikami se má vzdělávání realizovat?
- Která vzdělávací instituce bude zvolena?
- Kdy a v rámci jakého časového období se vzdělávání uskuteční?
- Jakým způsobem a kdy se bude realizovat průběžné a závěrečné hodnocení vzdělávacích aktivit a celého vzdělávacího plánu?
- Jaké jsou náklady na vzdělávání?

2.6 Realizace vzdělávání

Jakmile je fáze plánování a všechny přípravné práce u konce, poté je možné začít s realizací konkrétních vzdělávacích aktivit v souladu s plánem firemního vzdělávání. Fáze realizace se skládá z několika prvků. Těmito prvky jsou cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektori. [10]

Obr. 2.4: Prvky procesu realizace vzdělávání



Zdroj: Vodák, Kucharčíková (2011, *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*)

2.6.1 Cíle procesu vzdělávání

Cíle vzdělávání stanovíme na základě stanovených potřeb vzdělávání. Pro jednoznačnost jejich smyslu je vhodné rozčlenit cíle do dvou kategorií [11]:

- Programové cíle – tyto cíle zahrnují cíle celého programu vzdělávání jako výstupu procesu stanovení potřeb vzdělávání.

- Cíle kurzu – cíle kurzu obsahují cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit a ty mohou obsahovat také dílčí cíle.

V praxi je nutné rozlišovat mezi cílem a mezi záměrem. Záměr nám vyjadřuje, co daný lektor chce v průběhu lekce dělat a proč bude dané téma probíráno. Cíle nám říkají, co budou účastníci kurzu po jeho absolvování schopni dělat. Cíle by měly vyjadřovat požadované chování, konkretizovat podmínky výkonu požadovaného chování, případně definovat normy pro posouzení, zda bylo dosaženo požadovaného chování. [15]

2.6.2 Vzdělávací program

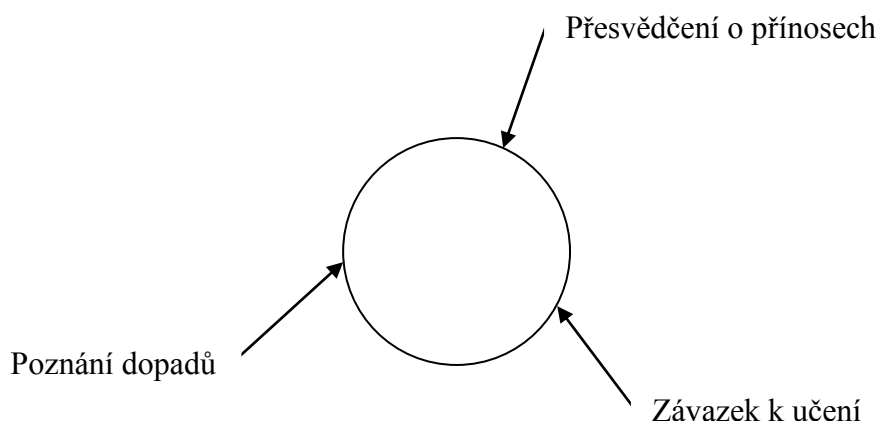
Efektivní vzdělávání musí směřovat k tomu, že se účastníci opravdu něco naučí. Požadavkům dané firmy musí být přizpůsoben také program konkrétní vzdělávací akce. Tento program musí obsahovat [15]:

- časový harmonogram,
- obsah,
- použité metody,
- pomůcky.

2.6.3 Motivace

Motivace zaměstnanců k učení a zvyšování vlastního potenciálu je velice významným prvkem vzdělávacího procesu. Cyklus motivace lze zobrazit, tak jak je uvedeno níže na obrázku. [15]

Obr. 2.5: Cyklus motivace



Zdroj: Vodák, Kucharčíková (2011, *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*)

V různých skupinách se vždy najde víc lidí, kteří jsou v rozdílném stádiu motivace a požadavků na učení. Strategie, která je určená k jednání s lidmi, kteří nejsou k učení příliš motivováni, vyžaduje zvážit způsob, jak je v tomto cyklu posouvat. Toho je možno dosáhnout [1]:

- vedením diskuzí o příkladech, kdy učení mělo užitečný dopad,
- firmou vnitřních nebo vnějších návštěv u týmu, kterým učení přineslo úspěch,
- použitím článku z literatury, ve kterých je zdůrazněn přínos takového učení,
- pozváním lidí, kteří v úspěšnost učení věří a dokážou promluvit o motivujících příkladech.

Motivace k učení, tedy ochota zdokonalovat znalosti, dovednosti a schopnosti ve značné míře působí na efektivitu vzdělávání. Na motivaci působí hodnota, kterou účastníci přikládají učebním aktivitám ve vztahu ke svému současnému pracovnímu zařazení a budoucí kariéře, dále také jak jsou jednotlivé úkoly náročné v rámci vzdělávacích aktivit. Dále také na motivaci působí fakt, zda program kurzu vychází ze zjištěných potřeb vzdělávání nebo zda se jedná pouze o jednorázovou akci bez zohlednění vzdělávacích potřeb účastníků. [1]

V globalizační době a v době dynamických změn se vzdělávání stává klíčovou silou úspěšných podniků. Je nutné více než kdykoliv předtím udržovat znalosti a dovednosti manažerů na potřebné úrovni. Pro podnik je podstatné mít vhodný systém motivace zaměstnanců ke vzdělávání. Při vypracování efektivního motivačního programu v oblasti podnikového vzdělávání je nutné správně zvolit soustavu stimulačních faktorů. Tyto faktory musejí [1]:

- vycházet z firemní strategie,
- vycházet z cílů firemního systému vzdělávání,
- respektovat potřeby a možnosti zaměstnanců firmy,
- brát v potaz specifika podniku a regionu,
- reagovat na celospolečenskou situaci v zemi.

Tato stanoviska doplňují při výběru stimulačních faktorů základní moment v soustavě faktorů motivujících manažery k firemnímu vzdělávání, kterým je jejich vnitřní potřeba. Každého motivují různé faktory v různé míře, a proto je při motivaci ke vzdělávání nutný individuální přístup. [1]

Mezi motivační faktory vzdělávání patří [1]:

- zlepšení postavení v týmu nebo ve skupině,
- udržení pracovní pozice,
- pracovní postup nebo získání pracovního místa,
- seberealizace,
- získání kvalifikace,
- zvýšení pracovní výkonnosti a kvality práce,
- zvýšení flexibility a připravenosti na změny,
- vyšší platové podmínky,
- získání sociálních výhod,
- možnost uplatnění vlastního potenciálu při nových příležitostech.

2.6.4 Účastníci

Důležitým prvkem firemního vzdělávání jsou sami účastníci. Motivační připravenost účastníků vzdělávání je závislá také na emocionálním rozpoložení, kulturním a vzdělanostním zázemím. Citový stav a dispozice účastníka mají vliv na to, jaký bude jeho přístup k učení. [16]

Každý jedinec má svůj vlastní styl učení. Někteří dávají přednost praktickým cvičením a jsou připraveni učit se ze svých chyb, kdežto jiní dávají přednost abstraktní diskusi. Ostatní zase dávají přednost získání informací a nových dovedností, jež mohou transformovat do svého prostředí. [8]

Na základě učebních stylů můžeme definovat čtyři základní styly učení [8]:

- aktivista,
- reflektor,
- teoretik,
- pragmatik.

Aktivista se cítí dobře tady a teď. Dominantní je u něj okamžitá zkušenost. Má snahu projevovat se v krátkodobých krizích, zasahuje jako hasič požárů. Rád akceptuje nové výzvy, ale dokáže být otrávený při realizaci dlouhodobých činností.

Reflektor je osobou, která odráží názory. Tento typ rád stojí v pozadí, přemýšlí o zkušenostech a pozoruje je z odlišných úhlů pohledu. Účastníci tohoto typu jsou zvyklí shromažďovat údaje a analyzovat je dříve, než dojdou k závěrům.

Teoretik touží po základních předpokladech, principech, modelech a systémech. Oceňuje racionalitu a logický přístup. Snaží se být objektivní a analytický, nebývá spokojen se subjektivními či dvojakými zkušenostmi. Rád spojuje neslučitelná fakta do koherentních teorií.

Pragmatik je člověk, který často pátrá po nových myšlenkách. Je to člověk, který se chopí první příležitosti, aby experimentoval s aplikacemi. Je to druh lidí, kteří se vracejí z manažerských kurzů s mnoha novými nápady a myšlenkami. Tyto myšlenky a nápady poté chtějí vyzkoušet v praxi.

Profil a preference jednotlivých stylů u jednotlivců se dá stanovit pomocí dotazníků a pozorování účastníků při akci. [8]

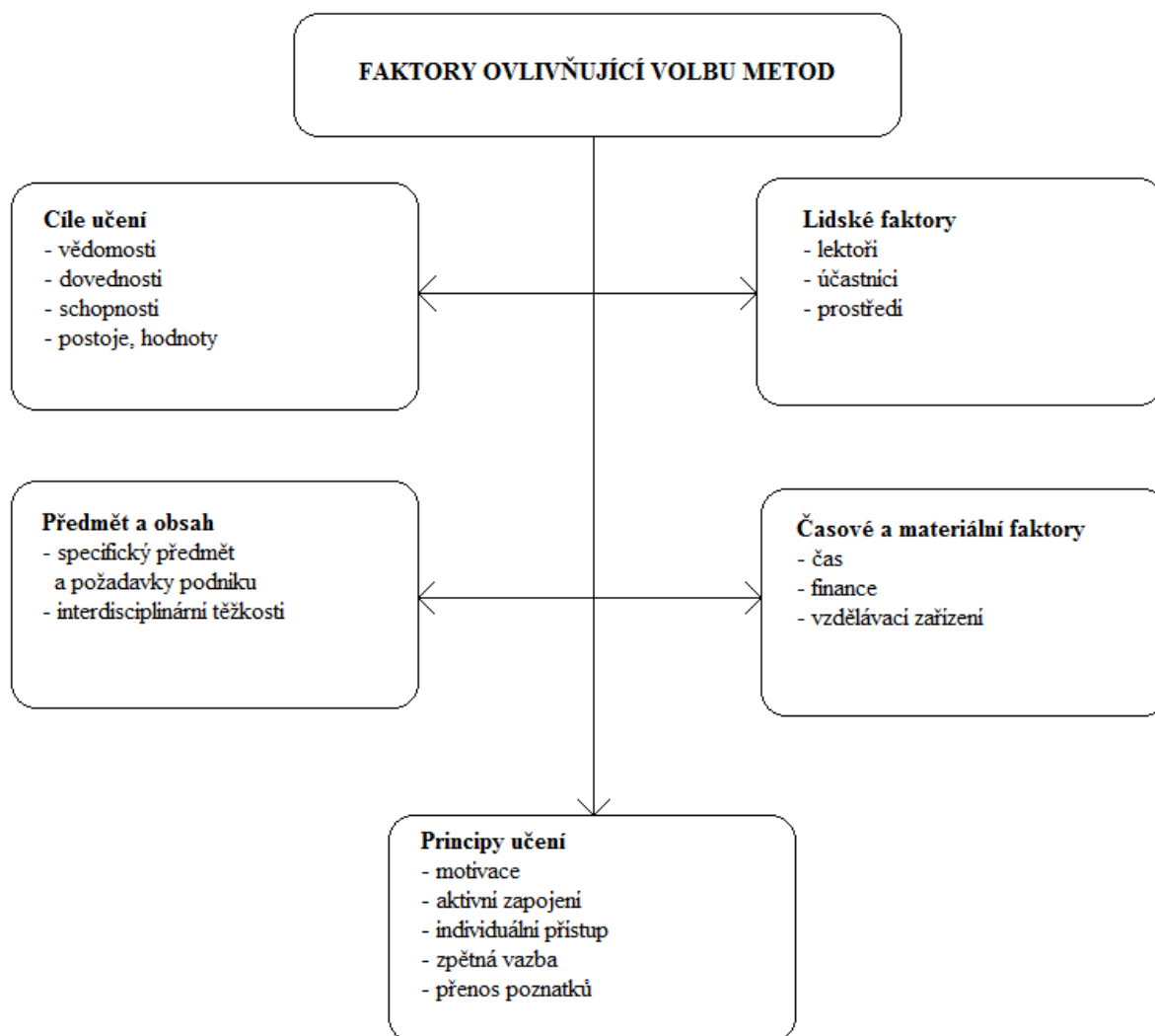
2.6.5 Metody vzdělávání

Metody vzdělávání je možno rozdělit do dvou základních skupin. První skupinou jsou metody vzdělávání na pracovišti a druhou metody vzdělávání mimo pracoviště. [16]

Metody vzdělávání na pracovišti, tedy na určitém místě, při vykonávání rutinních pracovních povinností, které jsou vhodnější u vzdělávání dělníků. Zde patří například instruktáž při výkonu, rotace práce, koučování nebo mentorování. [11]

Metody vzdělávání mimo pracoviště jsou vhodnější u vzdělávání manažerů a specialistů. Mezi takové metody se řadí koučování, samostudium, workshop, případové studie, hraní rolí, učení se akcí či manažerské hry. [11]

Obr. 2.6: Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod



Zdroj: Vodák, Kucharčíková (2011, *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*)

2.6.6 Lektori

Osobnostní předpoklady lektorů jsou důležitým předpokladem úspěšného vzdělávání. Dobrý lektor musí být zralou a vnitřně integrovanou osobností. Jedině tak si může zajistit respekt a důvěru klientů a zastávat všechny nutné role. Díky lidské zralosti si dokáže zachovat odstup i ve vypjatých a konfliktních situacích a může tak plnit potřeby účastníků. [11]

Lektor musí také disponovat vysokou mírou sociální inteligence. Jedná se o schopnost dobře fungovat v interpersonálních vztazích, což kromě komunikačních dovedností představuje také cit pro situaci, empatii, vhodné zvládnutí emocí a také potřebné osobní kouzlo.

Zda bude vzdělávací akce úspěšná, závisí zejména na lektorově schopnosti dokázat pokud možno, prostřednictvím prožitku a vhodným způsobem, podat dané skupině posluchačů požadované téma. [15]

V procesu vzdělávání se lektor ocitá ve více rolích. Tyto role musí poté úspěšně zvládat. Měl by být schopen [15]:

- plánovat, organizovat a kontrolovat vývoj a průběh vzdělávání,
- pomoci podniku dosáhnout změn a vyřešit problémy s výkonností,
- doporučit vhodná řešení vzdělávacích aktivit,
- navrhnout, aktualizovat a implementovat vzdělávací programy,
- předem seznámit účastníky se záměry a cíli kurzu,
- v průběhu kurzu být pozitivní a ochotný přijímat podněty od účastníků,
- využívat různých druhů metod a jejich kombinace.

Důležitým úkolem lektora je přispět k pochopení vzdělávání jako velice důležitého nástroje dosažení firemních cílů. Poté je šance, že lektor dosáhne vyššího uspokojení ze své práce a firma získá vyšší návratnost svých investovaných prostředků do vzdělávání manažerů. [15]

2.7 Přístupy ke vzdělávání a rozvoji manažerů

Jako přístupy ke vzdělávání jsou v této podkapitole uvedeny školení v kurzech, učení se akcí, učení se ze zkušeností vycházejících z pracovních činností, organizační rozvoj, distanční a otevřené vzdělávání, sebevzdělávání a podnikové poradenství. Tyto přístupy vycházejí z přístupů používaných ve firmě Caterpillar, jak bylo zjištěno z osobní konzultace s personální manažerkou firmy Caterpillar.

2.7.1 Školení v kurzech

Kurzy, u nichž je výsledkem formálně uznávaná kvalifikace, mají spíše dlouhodobý charakter a zabývají se základními manažerskými odvětvími. Zpravidla se označují jako výchova nebo vzdělávání manažerů.

Kurzy, u nichž není výsledkem formálně uznávaná kvalifikace, jsou zaměřeny spíše na odbornou a technickou vyspělost. Známe je pod označením - programy školení manažerů.

Existují kurzy, které jsou zaměřeny na dosažení jen jednoho konkrétního cíle. Další se zaměřují na dva nebo dokonce tři cíle současně. Na předávání znalostí základních odvětví

jako je ekonomie, znalosti manažerských funkcí nebo prostředí firmy jsou zaměřeny kurzy obecného managementu. Sem se řadí také kurzy orientované na techniky (lineární programování), na dovednosti (řízení porad), a také na rozvoj tvůrčích schopností. [15]

Školení „otevřená“ a „šitá na míru“

Cíle a účely školení úzce souvisí se strategií firmy a z předchozích analýz potřeb. Mezi tyto potřeby patří [15]:

- silné stránky pracovníka týkající se schopností a zkušeností,
- osobnostní nedostatky manažera a odbornostní nedostatky manažera,
- je reálné takové nedostatky eliminovat školením?

Při každém školení je nezbytné zhodnotit časovou náročnost, ale také náročnost z hlediska nákladu. Kurzy se rozdělují na „otevřené a veřejné“ a naopak na „uzavřené a šité na míru“. Otevřené kurzy, tedy kurzy pro veřejnost jsou z velké části pořádány externími organizátory a nabízejí se na volném trhu. Prezentace probíhá prostřednictvím prospektu nebo také katalogu kurzů. Pro velkou část organizací jsou velmi náročné z hlediska času a také z hlediska rizika neboť všechny vlastnosti udávané v superlativech nemusí být jednoznačně realizovány. Kurzy šité na míru se liší dle stupně přizpůsobení potřebám konkrétní firmy. Například pokud je standardní kurz obsazen manažery jedné firmy do posledního místa, vyplývá z toho, že není upraven na míru. [15]

Podnikové programy

V současnosti je poměrně časté, že mateřské organizace zajišťují vzdělávací programy a školení pro své zaměstnance. Samostatné lekce takových programů a školení jsou vedeny vyučujícími z externích škol, podnikovými poradci nebo jinými instruktory, kteří působí mimo firmu. Firmy jsou rozdílné také v tom, zda mají či nemají svá vlastní školicí střediska. [15]

Cílové skupiny

Cíle a záměry školení jsou rozdílné podle oblasti posluchačů, pro něž jsou určeny. Cílové skupiny mohou být stanoveny podle toho, jaké je postavení v hierarchii manažerských funkcí. [15]

2.7.2 Učení se akcí

Požadavek efektivity vzdělávání a rozvoje firmy vede k přesunutí těžiště od klasických, výkladových forem výuky k takzvané akční formě rozvoje zaměstnanců. Tato forma rozvoje je také představována metodou učení se akcí. Metoda učení s akcí je založena na principech učení se ze zkušenosti. Učení se akcí vychází z známé skutečnosti, že lidé se učí novým postupům nejefektivněji tehdy, mají-li příležitost pracovat při výcviku s problémy, které se svou povahou, co nejvíce blíží těm, které znají ze své vlastní praktické zkušenosti. Tato metoda se v důsledku toho snaží vytvořit takové podmínky, ve kterých se manažer učí na základě svých vlastních nových zkušeností při řešení reálných pracovních situací a problémů. [11]

2.7.3 Učení se ze zkušenosti vycházejících z pracovních činností

Zde můžeme najít několik typů učení, které pomáhají k propracovanějšímu postupu učení. Mezi ně patří tyto následující [8]:

Zaměstnání s sebou přináší novou výzvu. Zde se řadí realizace nových činností či eliminace problémů a potíží.

Učí nás jiní lidé. Takoví lidé pro nás představují vzory v chování nebo jednání, ať už v dobrém smyslu či naopak.

Problémové situace. Kam až sahají limity našich možností? Skrze tyto situace se to snažíme rozpoznat. Mylná rozhodnutí nebo srovnání se s neštěstím z osobního života, ty představují momenty, kdy by měl manažer zapřemýšlet nad situací a zhodnotit, co by měl udělat a co v danou chvíli může udělat.

Zúčastnit se kurzů. Zde máme na mysli účast i ze strany lektora. Zde je možnost porovnat se s manažery z jiných firem. A to má kladný vliv na sebedůvěru.

Zkušenosti získané mimo firmu. Můžou to být zkušenosti z dobrovolných společenských akcí.

Specifické úkoly osobního rozvoje. Jednotlivé úkoly se dělí do pěti skupin [8]:

- Menší projekty a zahájení akcí, kde je potřeba dokázat přesvědčit, učit se novým věcem a zvládat tlak.
- Nezbytnost budování týmu a osobní odpovědnosti.

- Malé strategické úkoly, které vyžadují rozumový přístup a schopnost ovlivňovat ostatní.
- Pracovat v kurzech a koučování ostatních. Abychom si uvědomili mezery a nedostatky ve svých znalostech a dovednostech musíme vést ostatní.
- Činnosti mimo zaměstnání, jako například spolupráce a komunikace s novými lidmi.

2.7.4 Organizační rozvoj

Organizační rozvoj představuje strukturovaný proces změn ve firmě, který je určen k tomu, aby bylo dosaženo strategických cílů ve firmě. Jsou zde obsaženy postupy, systém, organizační struktura, styl managementu, práce v týmu a řešení konfliktů. Dělí se na čtyři etapy [8]:

- Diagnostika – tuto etapu můžeme realizovat bez cizí pomoci, tato etapa často používá průzkumy o tom, co si zaměstnanci myslí a smyslem je také najít odpověď na otázky jako: Kde se v současnosti nacházíme? Kam se chceme dostat?
- Plán akcí – abychom dosáhli nutných změn, musíme provést plánování. Akce zde znázorňují změnu ve struktuře, v systému nebo postupech.
- Realizování – tato etapa je v organizačním rozvoji zcela nezbytná a je její podstatou.
- Hodnocení a upevnění – zde se musíme ptát, zda jsme dosáhli těch cílů, které jsme si stanovili? Kompletní zpětnou vazbu a zjištění úrovně kvality a spokojenosti získáme, když provedeme průzkum o tom, co si zaměstnanci myslí, jinými slovy, jaké mají mínění. Když budou splněny cíle managementu, je nezbytné zabezpečit, aby se výsledky, kterých jsme dosáhli, neztratily.

2.7.5 Distanční vzdělávání a otevřené vzdělávání

Zaměstnanci mají možnost studovat na jakémkoliv místě a kdykoliv chtějí. Přínosy takového vzdělávání jsou zejména v libovolném čase studia a také v libovolném místě. Jsou zde často využívány nejmodernější technologie. [11]

Otevřeným učením se zde myslí systém, jenž umožňuje eliminovat vnímané bariéry vzdělávacím manažerem. Jsou dva typy takových bariér [8]:

- Administrativní bariéra – taková bariéra může být například, když je studium možné jen na konkrétním místě a v určený čas nebo když je nutné kurz absolvovat na předem určeném období,
- Studijní bariéra – například když je nutná pro přijetí určitá minimální kvalifikace nebo když schází přizpůsobivost, která souvisí se vzdělávacími cíli.

Distanční učení je specifické v následujících bodech [8]:

- student a vyučující jsou odděleni,
- využívají se takové komunikační nástroje, které umožní sladění studenta a vzdělávacího systému,
- využití dvoucestných komunikací, aby byl zajištěn přínos z rozhovoru mezi studentem a vyučujícím,
- jedná se o individuální studium.

2.7.6 Sebevzdělávání

Sebevzdělávání je ideální pro zdokonalení se v manažerských dovednostech v takovém čase a na takovém místě, které nejvíce vyhovuje možnostem a motivaci jednotlivců.

Kurzy a jiné programy nebudou zcela efektivní, pokud nebudou mít manažeři dostatečnou motivaci a nebudou orientováni na sebevzdělávání. Když jsou manažeři extrémně pracovně vytíženi anebo mají jiné důvody k tomu, že nemohou navštěvovat běžné kurzy, je právě sebevzdělávání jediným způsobem, jak dosáhnout vyššího vzdělání a kvalifikace. [21]

2.7.7 Podnikové poradenství

Zde je myšleno poradenství v podniku jako náhrada za vzdělávání. Rady, doporučení a návrhy provádí speciální poradci. Může nastat taková možnost, že poradce dojde k vyřešení daného problému a manažer pouze přejímá řešení. V případě podnikového poradenství je nezbytná úzká spolupráce mezi zaměstnancem a poradcem k tomu, aby bylo využito zaměstnancovo „know-how“ při stanovení řešení. Pokud by tomu bylo jinak, mohla by nastat situace, kdyby se manažer svojí odpovědnosti nijak nepodílel na řešení problému. To by mohlo znamenat, že by ten samý problém mohl nastat opětovně. Zaměstnanec by se měl podílet na řešení problému svými vlastními myšlenkami, znalostmi, informacemi, pocity a rozhodováním. [8]

3 Vzdělávání ve firmě Caterpillar

Informace a data uvedená v této kapitole vycházejí z interních dokumentů firmy Caterpillar a z osobní konzultace s personální manažerkou.

Tato kapitola se věnuje praktické části této práce. V této kapitole je představena společnost Caterpillar a stručně seznamuje s historií této slavné firmy a s jejím výrobním závodem v České republice. Tento výrobní závod sídlí v Ostravě a od tohoto závodu se tato práce odvíjí a je s ním spojena. Dále kapitola seznamuje se vzděláváním manažerů ve firmě Caterpillar a s jednotlivými vzdělávacími kurzy, které jsou určeny pro manažery firmy.

Představení společnosti Caterpillar Inc.

Kamkoliv se v těžebním průmyslu vydáme, nalezneme Caterpillar. Od podzemních dolů v Číně, na povrchu zlaté doly v Mali či ropné písky v Kanadě. Produkty firmy Caterpillar jsou výsledkem tvrdé práce. Caterpillar je světovou komunitou v těžebním průmyslu. Caterpillar Global Mining má své hlavní sídlo v Oak Creek ve Wisconsinu. Firma Caterpillar poskytuje produkty a služby v těžebním průmyslu, které pomáhají jejich zákazníkům zvýšit bezpečnost, účinnost, produktivitu a snížit náklady. Caterpillar je předním světovým výrobcem stavebního a důlního zařízení. Vyrábí jak naftové motory, tak motory na zemní plyn a také diesel-elektrické lokomotivy. Firma taktéž poskytuje služby prostřednictvím Caterpillar Financial Services. Jejímž prostřednictvím nabízí financování a pojištění pro své zákazníky a obchodníky. Produktová řada firmy se v současné době skládá z více než 300 strojů, které nalézají využití v desítkách průmyslových odvětvích. K hlavní výrobě patří traktory, nákladní auta, bagry a další těžké techniky používané v hornictví, stavebnictví nebo lesnictví. Firma také vyrábí vznětové a plynové motory, které se používají přímo ve strojích firmy Caterpillar, v elektrických zařízeních pro výrobu energie, v lokomotivách a dalších průmyslových zařízeních. Firma má ve Spojených státech 50 výrobních závodů a dalších 60 v zamoří. Firma Caterpillar provádí 44% své činnosti ve Spojených státech a 56% své činnosti provádí v zahraničí. Firma zaměstnává přes 100 000 lidí. [12]

Historie firmy Caterpillar Inc.

Příběh Caterpillaru začal neefektivním používáním parních traktorů v Kalifornii. Tyto traktory byly používány na obrábění polí po více než deset let, avšak stále měli tendenci propadat se a bořit ve vlhké zemi. Výrobci Daniel Best a Benjamin Holt začali hledat způsob,

jak dosáhnout zlepšení. Začali experimentovat s většími a širšími koly. Poté dostal Holt skvělý nápad v podobě zrození nového moderního traktoru, kdy se rozhodl nahradit velká zadní kola traktoru za pásy. Vznikl tak první pásový traktor. V době, kdy Holt zadal výrobu pásového traktoru na konci roku 1908, benzínové motory začaly nahrazovat parní stroje a traktor začal být nazýván Caterpillar. Takto začal být nazýván, díky způsobu, jakým se po zemi pohyboval. Tento traktor byl velice populární a brzy si našel cestu k přepravě nákladů a díky vysoké poptávce byly výrobní kapacity hlavního závodu Holts ve městě Stockton v Kalifornii nedostačující. Holts se rozhodla rozšířit výrobu na nový trh, otevřením továrny v East Peoria v Illinois v roce 1910. Pásový traktor Holt „Caterpillar“ byl brzy v provozu po celém světě. V této době se Daniel Best rozhodl odejít do důchodu a prodal svou společnost vyrábějící traktory. Ovšem jeho syn založil novou firmu v roce 1910 a brzy vybudoval svůj pásový traktor, který konkuroval Holtsovu traktoru „Caterpillar“. Firma Caterpillar Tractor byla založena v roce 1925. Bestovy a Holtsovy firmy se sloučili pod jednu novou organizaci. První produktová řada této firmy tvořila jen pět traktorů. V návaznosti na koncepci započatou Holtsovou a Bestovou společností, Caterpillar okamžitě založil nezávislou celosvětovou síť k prodeji a distribuci svých strojů. V roce 1931 inženýři firmy Caterpillar dovedli k dokonalosti dieselový motor pro běžná použití. Dříve byly dieselové motory příliš těžké a nespolehlivé pro využití v mobilním vozidle. V roce 1933 byla dieselová produkce firmy Caterpillar dvakrát vyšší než u ostatních firem ve Spojených státech dohromady. V roce 1960 prodeje firmy Caterpillar stále rostly díky narůstajícím výstavbám dálnic, přehrad a dolů. V roce 1963 společnost vyrobila svou první terénní konstrukci. Do roku 1978 produktová řada CAT se rozšířila do bodu, kdy Caterpillar nabídl více těžkotonážní techniky a strojů do zemědělství a stavebnictví, než jakákoliv jiná společnost. V roce 1980 učinila firma Caterpillar strategické rozhodnutí týkající se celosvětového těžebního sektoru. Firma představila v roce 1984 svůj první důlní nákladní vůz CAT 785. Největší důlní nákladní vůz na světě CAT 797 předvedl poprvé své schopnosti v Arizoně v roce 1998. V roce 1995 vstoupila firma do důlního podnikání tím, že vytvořila společný podnik s firmou Elphinstone. V roce 2000 se společnost stala stoprocentní dceřinou společností. V roce 2008 firma představila svůj první elektrický nákladní vůz Cat 795-AC. V roce 2009 firma vyrobila 50 000 terénních vozů a o rok později 10 000 důlních nákladních vozů. V roce 2011 koupila firma Caterpillar společnost Bucyrus International, Inc. předního výrobce povrchových a důlních zařízení. V současnosti Caterpillar nabízí nejširší řadu zařízení a technologií z těžebního průmyslu. [13]

Caterpillar Global Mining Czech Republic, a.s.

V současné době je náplní podnikání firmy Caterpillar Global Mining Czech Republic, a.s. výroba dílů důlních výztuží a ramen rypadel, dodávky pásových dopravníků a opravy důlních zařízení. Historie firmy sahá až do roku 1949, kdy byla založena. V průběhu let firma prošla řadou organizačních změn a názvů. Firmu jsme mohli znát pod názvy OKD, Báňské strojírna, Bastro, a.s. nebo později jako Bucyrus Czech Republic, a.s. [3]

Jak je výše zmíněno, firma byla založena roku 1949 jako závod Správa ústředních dílen OKD v rámci podniku Ostravsko – karvinské doly. V roce 1951 byl Ministerstvem paliv zřízen podnik Ústřední dílny, který měl v náplni podnikání údržbu důlních mechanizačních prostředků. Mezi roky 1952 a 1964 z malých dílen vzniká opravárenský a montážní komplex. V roce 1958 je ve firmě 8 závodů, a z toho je 6 závodů v Ostravě a jeden v Petřkovicích a v Orlové. V roce 1966 jsou správní řídicí útvary, dílenská a obslužná pracoviště přesunuty do nových objektů v Ostravě – Radvanicích. Výrobní kapacity byly zvýšeny, a to umožnilo provést specializaci provozu a středisek. Další činnosti jsou zaměřeny do oblasti technického a technologického rozvoje výroby a řízení. O rok později firma přijímá nový název OKD Báňské strojírna národní podnik, Ostrava. Roku 1975 se zavedl prototyp navařovacího poloautomatu s rotující trubicí pro renovaci rotačních otvorů skříní. V roce 1982 došlo k modernizaci části provozu na výrobní provoz s budováním střediska obráběcích strojů. O rok později se uskutečnila mezinárodní spolupráce na vývoji renovační technologie – elektrokontaktní navařování. V roce 1987 byla rozšířena činnost firmy o výzkum, vývoj a realizaci nové techniky a to díky zařazení koncernových účelových organizací Důlní mechanizace a Automatizace a mechanizace. Na přelomu roku 1990 dochází k eliminaci některých činností, jako je elektrodispečink či vědeckovýzkumné základny. A to především díky organizačním změnám v rámci OKD a také z důvodů poklesu těžby. Vznik dceřiné akciové společnosti Bastro se datuje k roku 1993. Hlavní činnosti firmy byly tehdy dodávky, montáže a opravy technologických zařízení v důlním průmyslu. V roce 1996 byla započata restrukturalizace a firma dostává nový název OKD, Bastro, a.s. V roce 2008 je firma prodána mezinárodnímu holdingu Bucyrus International, Inc., který se řadí mezi světovou špičku v oblasti navrhování a výroby technologií pro povrchovou a podzemní těžbu. Firma dostává opět nový název Bucyrus Czech Republic a.s. A v roce 2011 se společnost stává členem skupiny Caterpillar Inc. [3]

Identifikační údaje

Název: Caterpillar Global Mining Czech Republic, a.s.
Sídlo: Lihovarská 11/1378, Ostrava, Radvanice, 71610
IČO: 47672617

Ve firmě Caterpillar je každým rokem realizováno mnoho školení. Firma využívá jak interních školení, které provádí sama, tak také školení od externích firem, které jsou pečlivě vybírány dle stanovených požadavků.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je prováděn intenzivně a probíhá na všech úrovních pracovních pozic. Vzdelávání jsou jak zaměstnanci na jednotlivých pracovních halách, tak vedoucí pracovníci a mistři. Dále se vzdělávání a rozvoj týká také manažerů jednotlivých úseků. Firma Caterpillar využívá přístupy ke školení a rozvoji zaměstnanců, tak jak je uvedeno v teoretické části této práce v kapitole 2.7. Dále probíhá ve firmě školení na základně Caterpillar Production System, který je blíže představen a popsán v kapitole 3.1. Školení je v rámci tohoto systému realizováno v podobě budování schopností zaměstnanců, rozvoje firemní kultury, cílených školení a přidělování pásků. Ve firmě jsou také každoročně realizovány kurzy od externích firem, které jsou určeny pro manažery jednotlivých úseků.

Ať už se jedná o školení a kurzy určené pro pracovníky na výrobních halách, vedoucí pracovníky, mistry nebo pro manažery, tak tato školení mají společný cíl – vést a směřovat své zaměstnance takovým směrem, aby bylo dosahováno všech stanovených cílů firmy.

V loňském roce proběhly ve firmě dva kurzy vzdělávání manažerů. Prvním z nich je kurz s názvem Projektový manažer a druhým je Manažer se zaměřením na střední management firmy. Tyto kurzy byly realizovány externí firmou Neuron consulting, s.r.o., která byla vybrána na základě soutěže o veřejné zakázce.

Níže je představen a popsán Caterpillar Production System. Dále jsou představeny a popsány vzdělávací kurzy Projektový manažer a Manažer se zaměřením na střední management firmy, a také je stručně představena společnost, která tuto veřejnou zakázku získala a oba kurzy realizovala. Další kapitoly se již detailněji zaměřují na kurz s názvem **Manažer se zaměřením na střední management firmy**. Z tohoto kurzu vychází měření efektů vzdělávání a dále je provedena analýza a vyhodnocení dat získaných z šetření.

3.1 Caterpillar Production System

Caterpillar Production System je systémem, který byl vybudován samotnou firmou Caterpillar. Jedná se o běžný proces, který je realizován v celém podniku a jehož náplní je dosáhnout všech stanovených cílů v oblasti lidí, kvality, výkonnosti a nákladů. Tento systém staví své základy na schopnostech lidí a na tom, že jsou lidé na správných místech, mají správné schopnosti, vědomosti, chování a přístup. [2]

S tímto systémem také souvisí školení a rozvoj zaměstnanců. Jehož prostřednictvím firma realizuje školení nazvané „**Capability building**“ tedy „Budování schopností zaměstnanců“. Hlavním cílem tohoto školení je seznámit zaměstnance s obsahem procesu „Budování schopnosti zaměstnanců“ v rámci CPS. Na konci školení budou zaměstnanci [2]:

- mít základní informace, čím se proces „Budování schopností zaměstnanců“ zabývá,
- vědět z jakých třech základních částí se proces skládá,
- schopni popsat proces změny **firemní kultury**,
- znát přínosy **cílených plánů školení**,
- vědět, jak probíhá **přidělování pásků dle úrovně znalostí Caterpillar Production System**.

Proces firemní kultury, cílené plány školení a proces přidělování pásků vytvářejí prostředí podporující trvalé zlepšování, vedoucí k udržení dosažených úspěchů CPS. Proces „Budování schopnosti zaměstnanců“ je lidskou stránkou tohoto systému. [2]

3.1.1 Definice „Capability building“

Jedná se o všeobecně známý proces, který je založený na metodologii, principech a nástrojích Caterpillar Production System. Podporuje rozvoj dovedností a hledá příležitosti ke školení a tréninku všech zaměstnanců firmy Caterpillar. Je to systém, který umožní firmě dosáhnout vize pro rok 2020. [2]

Proces „Budování schopnosti zaměstnanců“ zajišťuje, aby lidé v týmu Caterpillaru [2]:

- pracovali v bezpečném prostředí,
- byli motivovaní, loajální a spokojení,
- dosahovali výborných pracovních výsledků a tím přispívali k výkonnosti firmy a dosahování finančních cílů.

Můžeme říci, že tím hlavním cílem tohoto procesu je být světovým lídrem v oblasti lidí, kvality, výkonnosti a nákladů. [2]

3.1.2 Proces firemní kultury

Stejně jako je člověk klíčový pro dosažení firemních cílů, je také klíčová firemní kultura, ovlivňující chování a jednání lidí. Cílem tohoto procesu je zvyšovat angažovanost lidí. Cílem v roce 2010 bylo dosáhnout úrovně angažovanosti 90%. A toto zjištění bylo realizováno pravidelným ročním dotazníkem spokojenosti zaměstnanců. [2]

Rozvoj firemní kultury je realizován ve čtyřech fázích [2]:

- 1) Fáze nucení – akce jsou zde povinné a každý musí plnit úkoly.
- 2) Fáze dobrovolnosti – lidé jsou sami ochotni dělat, to co je potřebné.
- 3) Fáze zakořenění – realizace některých činností je automatická a samozřejmá. Většina lidí dělá samostatně to, co je potřeba.
- 4) Fáze zakódování – provádění konkrétních činností je normou. Lidé dělají potřebné činnosti podvědomě a přirozeně. Toto je žádoucím stavem.

Klíčovým bodem každé kultury je, když jsou úkoly plněny bez nutnosti kontroly. To znamená, že nejsou realizovány z toho důvodu, že musí být realizovány, ale protože je přirozené je udělat. Mezi klíčové prvky, které ovlivňují rozvoj firemní kultury, patří **role vedoucích pracovníků**, **komunikace** (otevřená a srozumitelná) a **ohodnocení** (upřímné, včasné a specifické). [2]

3.1.3 Cílené plány školení

Jedná se o proces, jehož cílem je umožnit všem zaměstnancům dosáhnout nebo překročit všechny minimální požadavky na jejich pracovní pozici včetně CPS dovedností. Pro splnění tohoto účelu jsou poskytovány zaměstnancům specificky zaměřené školení a kurzy rozvíjející jejich vědomosti a dovednosti. [2]

K dalším cílům patří například přispívat k plnění bezpečnostních cílů poskytováním bezpečnostních školení a to jak obecných tak i specifických pro danou pozici. Dále zajišťovat požadovanou úroveň dovedností a znalostí metodik CPS, vztahujících se k pracovní pozici daného zaměstnance. Pomoci dosažení zaměstnanecké angažovanosti na úroveň 90% vyjasněním, jaké očekávání má společnost od každého zaměstnance. Nebo také udržovat vysokou úroveň výkonu pomocí vyhodnocování a odměňování pracovních úspěchů, udílením certifikátů (interních, externích). [2]

Cílené plány školení pomáhají odstraňovat problémy jako [2]:

- nejistota pracovníků, jak se Caterpillar Production System vztahuje k jejich práci,
- strukturované školicí plány nejsou zpracovány pro všechny pozice,
- neexistuje způsob hodnocení, zda pracovník splňuje minimální požadavky na pro svou pozici,
- pracovníci nevědí, co se od nich očekává.

Každý cílový plán školení obsahuje tři úrovně [2]:

- Obecné vědomosti, které mají znát všichni zaměstnanci.
- Specifické znalosti pro daná oddělení.
- Specifické znalosti a dovednosti pro danou pracovní pozici.

3.1.4 Proces přidělování pásků

V rámci ukazatele CPS procesu přidělování pásků se určuje procento zaměstnanců, kteří dosáhli minimálně kvalifikace CPS Yellow belt plus a jsou schopni prokázat požití nástrojů Caterpillar production system. [2]

V rámci CPS jsou přidělovány pásky rozděleny do několika kategorií [2]:

- CPS Yellow belt – zaměstnanec má obecné vědomosti o systému CPS a dokáže najít ztráty
- CPS Green belt – zaměstnanec zná metody CPS a aplikuje je v projektech,
- CPS Black belt – zaměstnanec vede projekty v rámci CPS,
- CPS Master Black belt – zaměstnanec učí, mentoruje a koučuje Black belty a pomáhá jim řešit problémy v projektech.

Pro všechny tyto úrovně znalostí je nutné mít plány školení a určené kandidáty. Kromě školení a prokázání znalostí testem je aplikován pro úroveň Green belt a výše i proces certifikace, který vyžaduje prokázání vědomostí a dovedností v rámci Caterpillar Production System praktickými úspěchy v týmech. [2]

Cíle procesu přidělování pásku CPS [2]:

- cíl pro rok 2013 byl mít ve firmě 100% lidí na úrovni Yellow belt nebo vyšší,

- udržovat vysokou úroveň výkonnosti za pomoci odměňování a udílení certifikátů o dosažené kvalifikaci v rámci Caterpillar production system,
- podporovat aktivní účast pracovníků v procesu udělování pásků CPS a tím podpořit jejich snahy o implementaci zásad CPS s cílem odhalování ztrát, plýtvání, zvyšování bezpečnosti práce a zlepšování procesů.

Společnost Neuron consulting, s.r.o.

Neuron consulting, s.r.o. je společností, která provedla, na základě soutěže o veřejné zakázce, oba níže zmíněné vzdělávací kurzy. Tedy kurz **Projektový manažer** a **Manažer se zaměřením na střední management firmy**. Firma vstoupila na trh v roce 1999 jako Neuron, s.r.o. a soustředovala se především na podnikové poradenství a vzdělávání. Vize této společnosti je pomoci svým klientům překonat konkurenci a to zejména v oblasti zvyšování výkonnosti, efektivity a konkurenceschopnosti ve stále náročnějším tržním prostředí. Konzultanti firmy Neuron mají dlouhodobé zkušenosti z řízení zahraničních firem a implementací procesů. V průběhu času firma začala své aktivity rozšiřovat až do dnešní podoby, kdy nabízí komplexní portfolio služeb. [5]

Společnost se zabývá [5]:

- **poradenstvím** – podnikové poradenství, outsourcing služeb a činností, poradenství v oblasti řízení lidských zdrojů, krizové řízení a restrukturalizace firem, vedení projektů, manažerské poradenství a koučování, příprava společností k certifikaci systémů, zastupování manažerů, řešení informačních technologií,
- **vzděláváním** – manažerské vzdělávání a osobní konzultace, rozvojové programy pro střední management, rozvojové programy pro nižší management a mistry, rozvojové programy pro zaměstnance s potenciálem k růstu, odborné kurzy, akreditované rekvalifikační kurzy, koučování, jazykové kurzy, dovednosti informačních technologií,
- **výběrovými řízeními** – výběrová řízení, executive search, assesment centra, dočasná výpomoc,
- **Evropskými sociálními fondy** – pomoc při zpracování žádostí na dotace na vzdělávání z Evropských sociálních fondů.

3.2 Projektový manažer

Jedná se o vzdělávací program, který je akreditovaným vzdělávacím programem Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy České republiky. Program je určen k odborné profesní přípravě na pozici **Projektový manažer**. Program je určen všem zájemcům o pozici **Projektový manažer**, manažerům lidských zdrojů, majitelům firem, ředitelům společností a všem, kteří mají zájem rozšířit své znalosti a dovednosti v této oblasti. Jedná se o prakticky zaměřený vzdělávací program v délce 150 školících hodin. Důraz je kladen na propojení teorie s praxí. Součástí jsou praktické ukázky, praktická cvičení a diskuse. Program je veden týmem prakticky orientovaných odborníků se zkušenostmi jak z českých, tak zahraničních firem. K vstupním předpokladům pro účastníky kurzu patří ukončené SŠ vzdělání s maturitní zkouškou. Program je završen závěrečnou zkouškou, obhajobou zpracované závěrečné práce a předáním osvědčení o rekvalifikaci. Účastník získá znalosti, komplexní přehled a praktické zkušenosti. [6]

Program obsahuje [6]:

1. Poučení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci.
2. Úvod do práce projektového manažera.
3. Strategie společnosti, firemní kultura a projektové řízení.
4. Tvorba projektového týmu.
5. Plán projektů, hodnocení a řízení projektů.
6. PR a komunikace projektu.
7. Implementace projektu firmě a následné vyhodnocování.

Vzdělávacího kurzu **Projektový manažer** se zúčastnilo 12 manažerů, ze kterých byla vytvořena jedna skupina. Kurz obsahoval celkem 150 školících hodin a celková výše jeho ceny byla 435 600 Kč. Cena na jednu osobu byla tedy 36 300 Kč. Na konci vzdělávacího kurzu Projektový manažer budou absolventi umět [6]:

- popsat pracovní pozici projektového manažera a jeho hlavní zodpovědnosti,
- rozeznat co je a co není projektové řízení a projekt,
- definovat roli projektové administrativy,
- rozeznat zda firemní kultura je nakloněna projektovému řízení,
- typologicky vybrat tým a pracovat s ním,
- motivovat projektový tým,

- strukturovaně řídit projekt,
- stanovit rozpočet a náklady na projekt,
- stanovit a vypočíst kritickou cestu,
- používat Ganttův diagram,
- pracovat s alternativami vývoje projektu,
- posuzovat stav projektu,
- prezentovat projekt a reagovat na dotazy,
- vytvořit implementační tým,
- sledovat projekt,
- komunikovat projekt.

Způsob ověření získaných znalostí a dovedností se skládá ze tří částí. První z nich je zpracování písemné samostatné práce na zvolené téma z probírané oblasti v rozsahu min. 20 stran. Dále musí být tato práce obhájena v rámci třech kritérií [6]:

1. Písemná práce je lektorem doporučena k obhajobě.
2. Absolvent zodpoví otázky, které se váží k písemné práci.
3. Všichni tři členové zkušební komise doporučí písemnou práci jako vyhovující.

Dále je součástí hodnocení kurzu závěrečný písemný test, který je složen z dvaceti otázek k ověření znalostí z oblasti tvorby strategie firmy, firemní kultury, tvorby týmů, motivace, komunikace a PR, plánování, implementace a vyhodnocování projektů. Závěrečný test absolvuje uchazeč úspěšně v případě, že zodpoví 75% otázek a více. Poté přichází na řadu závěrečná ústní zkouška, která navazuje na písemný test v rozsahu dvou až tří otázek formou rozhovoru. Součástí je také obhajoba písemné práce, která trvá zhruba 15 minut. Aby byl absolvent úspěšný, musí všichni tři členové komise shledat jeho znalosti za vyhovující. Rozhoduje zde provázanost teoretických znalostí s praxí. Jak písemná část zkoušky, tak také ústní část zkoušky trvá v rozsahu jedné vyučovací hodiny. Níže je uvedena ukázka závěrečného písemného testu. [6]

Ukázka závěrečného písemného testu

1. Co by měl popisovat cíl projektu?
2. Je nutné vždy znát výstup projektu?
3. Jaký je rozdíl mezi přínosy a dopady projektu? Kdy je měříme?
4. K čemu v projektu slouží fáze?
5. K čemu v projektu slouží etapy?
6. K čemu používáme nástroj Work breakdown structure?
7. Jak řídit projekt, kdy je výstup přesně definován již předem (zákazníkem) a technologii máme zvládnout a máme zkušenosti s podobným projektem?
8. Jak řídit projekt typu implementace, kdy mám know-how a produkt budu definovat až v průběhu projektu?
9. Jak řídit projekt typu výzkum, kdy mám přesně definován výstup předem (zákazníkem) a nemám zvládnutou technologii a chybí zkušenosti s podobným projektem?
10. Proč je třeba v projektu zohledňovat zájmy stakeholders (zájmových skupin)? [6]

3.3 Manažer se zaměřením na střední management firem

Vzdělávací program **Manažer se zaměřením na střední management firmy** je vzdělávací program akreditovaný Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy České republiky. Je určen k odborné profesní přípravě na pozici manažer se zaměřením na střední úroveň řízení. Program je určen pro manažery a budoucí manažery na této řídicí úrovni. [4]

Jedná se o prakticky zaměřený vzdělávací program v délce 15,5 školících dnů. Důraz je zde kladen na to, aby teorie probíraná ve vzdělávacím kurzu korespondovala také s praxí. Součástí kurzu jsou praktické ukázky, praktická cvičení a také diskuse. Program je veden týmem prakticky orientovaných odborníků, kteří mají zkušenosti, jak z tuzemských firem, tak z firem zahraničních. [4]

K vstupním předpokladům pro účastníky kurzu je ukončené Středoškolské vzdělání s maturitní zkouškou. Vzdělávací program je završen závěrečnou zkouškou, obhajobou závěrečné práce a předáním osvědčení o rekvalifikaci. Účastník získá po absolvování kurzu komplexní přehled a praktické zkušenosti v oblasti managementu. [4]

Vzdělávací program obsahuje [4]:

1. Poučení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci
2. Role a profil manažera
 - Praxe a kompetenční profil manažera.
 - Role v různých organizačních strukturách.
 - Pracovní popis – a jak ho sestavit.
 - Definice rolí.
 - Zásady prezentačních dovedností pro manažery.
 - Schopnost prezentovat záměry týmů, výsledky, komentovat rozdíly – finanční výkazy a jejich využití.
 - Základní koncepce opatření k zajištění nejefektivnějšího fungování středního managementu firmy.
3. Strategické řízení firem – roční, střednědobé plány
 - Tvorba ročního a střednědobého plánu.
 - Vztah ukazatelů útvarů a jednotlivců v závislosti na firemních ukazatelích
 - Zásady vedení středního managementu.
 - Analýza své situace, svého chování, nalezení prostoru pro zlepšení, osvědčené zásady a postupy.
 - Řízení nižšího managementu a jednotlivců podle cílů.
 - Tvorba strategie společnosti jako základ ročních a střednědobých plánů, stanovení dosažitelných, měřitelných a konkrétních cílů.
4. Řízení útvarů – stanovení cílů, hodnocení
 - Řízení útvarů podle cílů Balanced Scorecard , Key Performace Indicators.
 - Hodnotící pohovory.
 - Efektivní řízení týmů.
 - Efektivní koučování jako motivační prvek.
 - Reporting útvarů a komentáře výsledků.
 - Implementace prvků štihlé výroby a systému managementu jakosti v praxi útvarů.
5. Efektivní vedení porad a schůzek
 - Jak efektivně organizovat porady a schůzky.
 - Typy porad a schůzky.

- Příprava, průběh, zápisy a výstupy z porad.
- Efektivní vedení porad a schůzek.

6. Efektivní vedení týmu

- Tvorba týmu.
- Role v týmu.
- Rozvoj týmů, jednotlivců a komunikace.
- Motivace týmů.
- Koučování týmů a jednotlivců jako motivační prvek.

7. Řízení změn

- Pohled na změnu v globálu.
- Energetizace týmů – tvorba týmů orientovaných na změnu (role, cíle, poslání, vhodnost různých typů lidí).
- projektové řízení jako základ při řízení změn (definice projektu, fáze, vyhodnocování).

Profil absolventa

Absolvent zná [4]:

- Profil zaměstnance na pozici středního managementu ve firmách.
- Organizační struktury firem a odlišnost zodpovědností a nároků kladených na manažery v rámci organizačních struktur.
- Tvorbu strategie společnosti jako základ tvorby ročních a střednědobých plánů.
- Zásady výkonnostního leadershipu.
- Řízení útvarů a jednotlivců podle cílů – Balance Scorecard, Key Performance Indicators.
- Jak efektivně řídit jednání, schůzky, porady.
- Řízení sebe sama, týmů.
- Zásady prevence a řízení konfliktů.
- Zásady prezentačních dovedností.
- Jak řídit změny a projekty.
- Základy efektivního koučování.
- Jak se orientovat ve výsledovce a firemních ukazatelích.
- Systém managementu jakosti ve firemní praxi.

- Základy štihlé výroby v podnikové praxi.
- Minimum zásad poučení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci.

Absolvent umí [4]:

- Převést firemní strategii do plánů útvarů na úrovni středního managementu.
- Výkonově orientovat, řídit a koučovat tým.
- Stanovit cíle útvaru, jednotlivce a vyhodnocovat je.
- Umí efektivně organizovat a řídit porady a schůzky.
- Umí předcházet konfliktům a konflikty řídit.
- Umí vybrat zaměstnance (tým).
- Umí motivovat zaměstnance.
- Umí prezentovat záměry útvaru, výsledky, komentovat rozdíly.
- Umí řídit změny, motivovat týmy, nacházet nové příležitosti.
- Umí vést hodnotící pohovor.
- Umí implementovat zásady štihlé výroby do svých útvarů.
- Umí implementovat zásady managementu jakosti do svých útvarů.

Jakmile účastníci absolvují kurz, opět dochází k ověření získaných znalostí a dovedností. Způsob ověření, zda byl kurz pro účastníky přínosný a zda nabyli nové znalosti a dovednosti je totožný jako u vzdělávacího kurzu **Projektový manažer** zmíněného v kapitole 3.2. Totožná jsou taktéž kritéria pro úspěšné absolvování vzdělávacího kurzu. [4]

Účastníci musí tedy vypracovat písemnou samostatnou práci na zvolené téma z probírané oblasti v rozsahu min. 20 stran. Poté následuje písemný test, který se skládá z dvaceti otázek. Okruh otázek spadá do oblasti strategického řízení, řízení útvarů, organizování, vedení týmů, motivace, komunikace a řízení změn. Následuje závěrečná ústní zkouška a obhajoba písemné práce. [4]

Vzdělávací kurz **Manažer se zaměřením na střední management firmy** absolvovalo 10 manažerů, kteří byli součástí jedné skupiny. Kurz obsahoval 124 školicích hodin a celková částka za vzdělávací kurz činila 375 100 Kč. Cena vzdělávacího kurzu na jednu osobu tedy činila 37 510 Kč. Níže je opět uvedena ukázka ze závěrečného písemného testu. [4]

Ukázka závěrečného písemného testu

1. Uveďte, jaké by měly být cíle, které někomu zadáváte.
2. Uveďte 8 druhů plýtvání.
3. Proč stereotypy přinášejí ve vedení lidí problémy?
4. Jaké silné stránky má jeden z komunikačních typů – tahoun?
5. Které 3 základní charakteristiky má motivované chování?
6. V čem spočívá význam pravidelného hodnocení zaměstnanců?
7. Jaký je rozdíl mezi týmovou rolí a funkční rolí?
8. Jaký je rozdíl mezi koučováním a konzultací?
9. V které části dne, týdne je nejefektivnější poradou uspořádat? (nejsou tím myšleny pravidelné pěti minutové porady na začátku každého pracovního dne)
10. Jaké jsou nejdůležitější faktory pro úspěšnou realizaci změny? (postačí 3 faktory) [4]

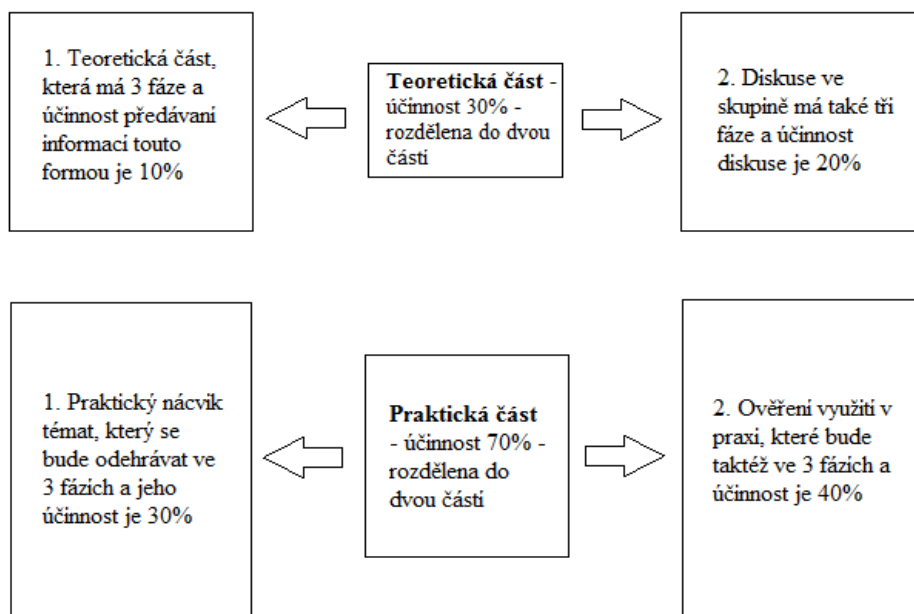
4 Měření efektů vzdělávání ve firmě Caterpillar

Tato kapitola se zaměřuje na měření, jakých efektů bylo dosaženo při vzdělávání manažerů ve firmě Caterpillar. Zkoumaným kurzem je kurz **Manažer se zaměřením na střední management firmy**. Nejprve se kapitola věnuje metodologii vzdělávacího kurzu, ze kterého měření vychází. Poté jsou představeny metody, nástroje a techniky, pomocí kterých vzdělávání probíhalo. Dále jsou představeny použité metody výzkumu, tedy analýza interních dokumentů, rozhovor, dotazník a vyhodnocovací matice, ze kterých vychází měření efektů vzdělávání.

4.1 Metodologie vzdělávacího kurzu

Vzdělávací kurz se skládal ze dvou částí. První částí byla teoretická část, jejíž účinnost měla být podle firmy Neuron consulting, s.r.o. 30%. Druhá část byla část praktická a u této části vzdělávací společnost garantovala účinnost 70%. Obě hlavní části se dále dělily každá na dvě části. Teoretická část byla rozdělena na **teoretickou část** a **diskusi**. Praktická část se dělila na **praktický nácvik** a **využití ve firemní praxi**. Níže na obrázku můžeme vidět zpracování metodologického schématu.

Obr. 4.1: Metodologie vzdělávacího kurzu

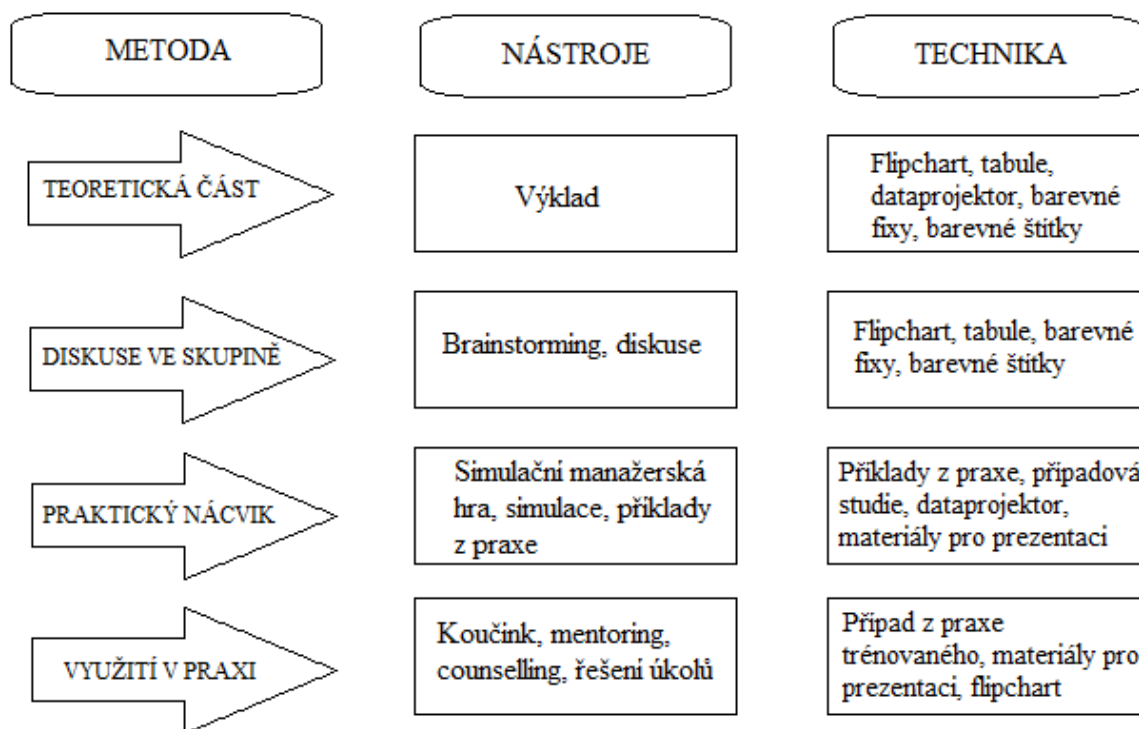


Zdroj: Interní dokumenty firmy Caterpillar

4.1.1 Metody, nástroje a techniky vzdělávacího kurzu

Součástí vzdělávacího kurzu **Manažer se zaměřením na střední management firmy** byly také nejrůznější nástroje a techniky. U jednotlivých metod – Teoretické části, diskuse, praktického nácviku a využití v praxi – bylo použito vhodných nástrojů a technik, jak můžeme vidět na obrázku 4.2.

Obr. 4.2: Nástroje a techniky k metodickému přístupu



Zdroj: Interní dokumenty firmy Caterpillar

Teoretická část probíhala pomocí výkladu lektora a byly u něj použity pomůcky jako tabule, dataprojektor, fixy či barevné štitky. Diskuse ve skupině probíhala pomocí volné diskuse a také pomocí brainstormingu. Zde byly použity stejné pomůcky jako v teoretické části. Praktický nácvik byl realizován pomocí simulační manažerské hry, simulací a příkladů z praxe. Jako pomůcky zde sloužil dataprojektor, příklady z praxe, případové studie nebo také materiály pro prezentaci. V poslední části, tedy při využití v praxi, bylo využito koučování, mentoringu a counsellingu a řešení úkolů. Jako techniky zde sloužily případy z praxe trénovaného, materiály pro prezentaci a flipchart.

4.2 Použité metody výzkumu

V této práci jsou zvoleny jako primární metody analýzy dat analýza interních dokumentů, rozhovor a také dotazníkové šetření. Díky kombinaci těchto metod výzkumu bylo dosaženo přesných výsledků měření efektů vzdělávání manažerů ve firmě Caterpillar.

4.2.1 Analýza interních dokumentů

Díky vysoké ochotě o spolupráci ze strany společnosti Caterpillar je umožněno, pro účely této práce, nahlédnout a pracovat s dokumenty a informacemi, ke kterým by se za jiných okolností nebylo možné dostat. Tyto dokumenty a informace byly přínosné a důležité pro úspěšné měření efektů vzdělávání ve firmě a také pro následnou analýzu a vyhodnocení dat. Dokumenty a informace, které byly pro tuto práci poskytnuty, se týkaly vzdělávání manažerů. Jednalo se o prospekty ke dvěma konkrétním školením, která prováděla externí firma. Dále také byly poskytnuty informace o externí společnosti, která vzdělávací kurzy realizovala. Dále byly pro účely této práce také poskytnuty dokumenty související se systémem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, který si vybudovala firma Caterpillar. Firma Caterpillar také poskytla dokumenty týkající se historie společnosti.

4.2.2 Rozhovor

Jako jedné z metod při provádění výzkumu, v rámci této práce, je využito metody rozhovoru. Zde bylo využito volného rozhovoru s paní manažerkou s oddělení lidských zdrojů. Rozhovor byl směřován ke vzdělávání manažerů ve společnosti Caterpillar obecně a také k jednotlivým školením, která ve firmě již proběhla. Na základě tohoto volného rozhovoru bylo možné si uvědomit, jaké druhy školení manažeři ve firmě absolvovali a také zda jsou školení realizována samotnou firmou Caterpillar anebo zda firma využívá služeb externích firem. Dále byl získán celkový přehled o primárních cílech vzdělávacích kurzů a tom, jaké druhy školení firma upřednostňuje.

4.2.3 Dotazník

Další metoda, která je v této práci využita, je metoda dotazníkového šetření. V tomto případě byly, pro účely této práce, firmou Caterpillar poskytnuty dotazníky. Tyto dotazníky jsou již vyplněny a úkolem je dotazníky zpracovat a vyhodnotit. Dotazníky sestavovala společnost Neuron consulting, s.r.o., která školení realizovala. Dotazníky byly zaměřeny na hodnocení vzdělávací akce a hodnocení výkonu lektora. Dotazníky byly rozdány každému

z deseti školených manažerů a jejich úkolem bylo ohodnotit šest kritérií školení na hodnotící škále známkou 1 do 4. Cílem tohoto dotazníkového šetření byla eliminace chyb a zdokonalení služeb firmy Neuron consulting, s.r.o. Každý s deseti manažerů, kteří absolvovali školení, měli za úkol ohodnotit školení z hlediska každého ze čtyř lektorů, kteří seminář vedli. Tím pádem každý s deseti manažerů dostal ke zpracování čtyři dotazníky. Hodnotící škála je popsána níže.

U hodnocení byla volena stupnice od 1 do 4:

- 1 - Bez výhrad nebo jen drobné, nevýznamné výhrady.
- 2 - Velmi dobrá úroveň s malým prostorem pro zlepšení.
- 3 - Dobrá úroveň, s výhradami.
- 4 - Významné výhrady k výkonu lektora, semináři, organizaci...

Kritéria, která měli manažeři za úkol hodnotit, byla tato:

- 1. Celkový dojem ze semináře.
- 2. Naplnil seminář Vaše očekávání?
- 3. Použitelnost informací v praxi.
- 4. Osobnost lektora.
- 5. Odborná úroveň lektora.
- 6. Organizace semináře.

4.2.4 Vyhodnocovací matice

Níže v dokumentu je návrh vyhodnocovací matice, pomocí které bylo vyhodnoceno, školení kurzu **Manažer se zaměřením na střední management firem** dosaženo u jednotlivých manažerů. Tabulka vychází z prospektu školení firmy Neuron consulting, s.r.o. Školení se dle prospektu skládalo ze dvou částí, a sice teoretické a praktické. Dále každá část obsahovala další dvě části. Teoretická část se skládala **teoretické části a diskuse**. Praktická část se skládala z **praktického nácviku a využití ve firemní praxi**. Firma Neuron consulting, s.r.o. uvedla v prospektech školení, jakou účinnost by každá z těchto částí měla splňovat. Cílem této matice je zjistit, zda bylo uvedených účinností dosaženo a také jak byla každá z těchto čtyř částí pro školené manažery ve skutečnosti účinná a přínosná v jednotlivých oblastech, na které bylo školení zaměřeno. Vyhodnocení vypadá následovně. Každý z deseti manažerů měl při hodnocení k dispozici 100%. Za úkol bylo rozdělit těchto 100%

do každé ze čtyř částí školení podle toho, jak si myslí, že pro něj byla daná část účinná a přínosná pro danou oblast, které se školení týkalo.

Dále byli jednotliví manažeři požádáni, aby v poslední části školení, tedy využití ve firemní praxi, předložili důkaz, zda bylo školení efektivní v praxi. Zde je myšleno např., zda došlo ke snížení zmetkovitosti, zda došlo k úsporám při výrobě, zda došlo ke snížení plýtvání, ke snížení nákladů apod. Pod hodnoticí tabulkou je dále uvedena doplňující otázka. Tato doplňující otázka byla směřována na to, co by manažeři v dalších školeních změnili, aby bylo školení pro ně **efektivnější**.

Tab. 4.1: Vyhodnocovací matice

Část školení	Oblast školení							
	Výkonová orientace, řízení a koučování týmu	Stanovení a vyhodnocování cílů útvaru a jednotlivce	Organizace a řízení porad a schůzek	Předcházení a řízení konfliktů	Motivace zaměstnanců	Prezentace záměrů a výsledků	Vedení hodnotícího pohovoru	Řízení změn a nacházení nových příležitostí
Teoretická část								
Diskuse								
Praktický nácvik								
Využití ve firemní praxi*								
Σ	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

* V poslední části školení byli manažeři požádáni aby, podali důkaz o tom, zda bylo školení skutečně využito v praxi, např.: **zda došlo ke snížení zmetkovitosti, zda došlo k úsporám při výrobě, zda došlo ke snížení plýtvání, ke snížení nákladů apod.**

5 Analýza a vyhodnocování dat z šetření

Tato kapitola je zaměřena na analýzu a vyhodnocení dat, která byla v průběhu šetření a zpracování zjištěna. K analýze a zpracování bylo využito počítačového programu Excel 2007 od společnosti Microsoft.

Práce se nejprve věnuje analýze **vyhodnocovací matice**, která je představena v kapitole 4.2.4. A dále je zpracováno a vyhodnoceno dotazníkové šetření, které bylo představeno v kapitole 4.2.3.

5.1 Vyhodnocovací matice

Všem deseti manažerům, kteří školení **Manažer se zaměřením na střední management firem** absolvovali, byly rozděny vyhodnocovací matice viz Tabulka 4.1. Cílem této vyhodnocovací matice je vyhodnocení efektů dané vzdělávací akce. Matice je dále vyhodnocena pomocí středních hodnot za každou část školení v rámci jednotlivých osmi vybraných oblastí školení. Cílem je porovnat účinnost školení, kterou uvádí firma Neuron consulting, s.r.o. s účinností, která vyšla z výsledků vyhodnocovací matice. Výsledky vyhodnocení matice jsou uvedeny níže v tabulkách a grafech.

5.1.1 Vyhodnocení efektů teoretické části školení

Teoretická část školení se skládá z dalších dvou částí. První z nich je část **teoretická** a druhou je **diskuse**. Účinnost teoretické části podle firmy Neuron consulting, s.r.o. je 10% a u diskuse 20%.

Níže je uvedena tabulka, která porovnává účinnosti těchto dvou částí školení z hlediska firmy Neuron consulting, s.r.o. a z hlediska výsledků vyhodnocovací matice.

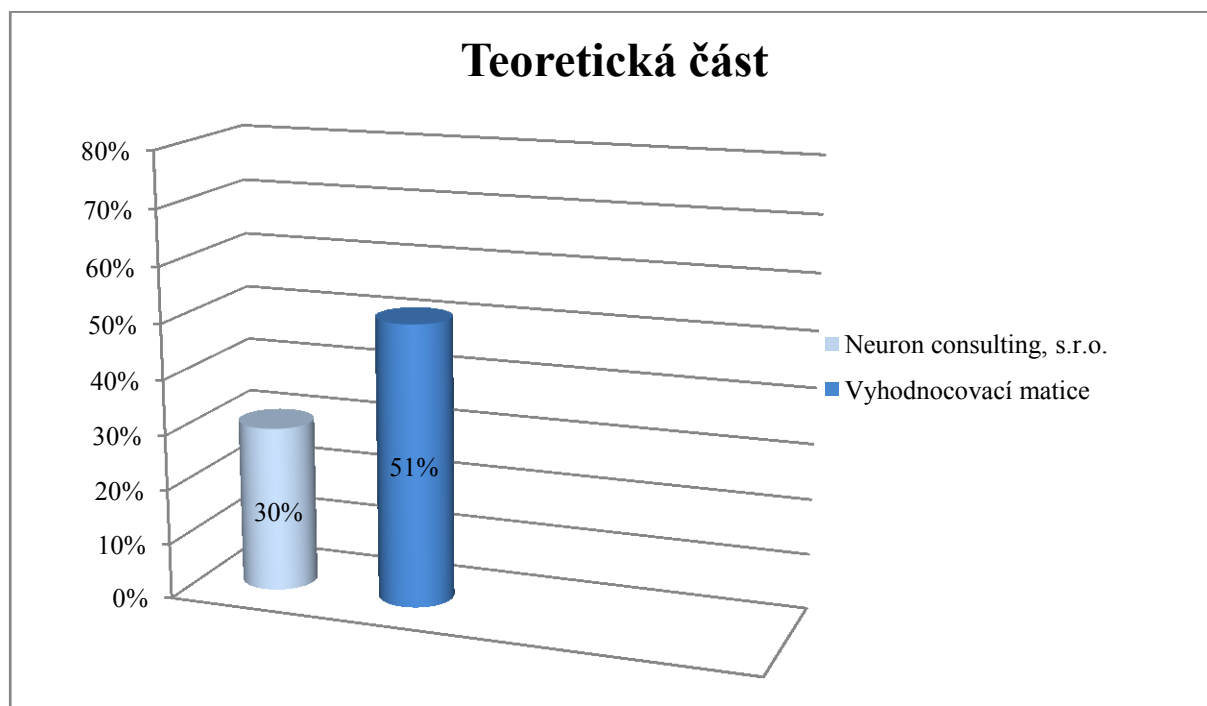
Tab. 5.1: Porovnání účinnosti teoretické části školení

Neuron consulting, s.r.o.		Vyhodnocovací matice	
Teoretická část	10%	Teoretická část	30%
Diskuse	20%	Diskuse	21%
Σ	30%	Σ	51%

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky je možno vidět, že účinnost, kterou uváděla v prospektech školení firma Neuron consulting, s.r.o. je odlišná od účinnosti, která vyšla ve vyhodnocovací matici. V teoretické části vyšla účinnost ve vyhodnocovací matici o 20% vyšší než, jakou uváděla firma Neuron consulting, s.r.o. V diskusi je v porovnání účinnost téměř totožná.

Graf 5.1: Porovnání celkové účinnosti teoretické části školení



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf porovnává celkovou účinnost teoretické části z hlediska firmy, která školení realizovala a z hlediska výsledků vyhodnocovací matice. Celková účinnost je podle výsledků vyhodnocovací matice vyšší o 21% než celková účinnost, kterou školící firma uváděla v prospektech školení.

5.1.2 Vyhodnocení efektů praktické části školení

Praktická část vyhodnocovaného školení je stejně, jako část teoretická, složena ze dvou částí. Skládá se z **praktického nácviku** a **využití ve firemní praxi**. Účinnost těchto dvou částí, kterou uvádí firma consulting, s.r.o., je u praktického nácviku 30% a u využití ve firemní praxi 40%.

Tabulka 5.2 opět porovnává účinnosti z hlediska consulting, s.r.o. a z hlediska výsledků vyhodnocovací matice.

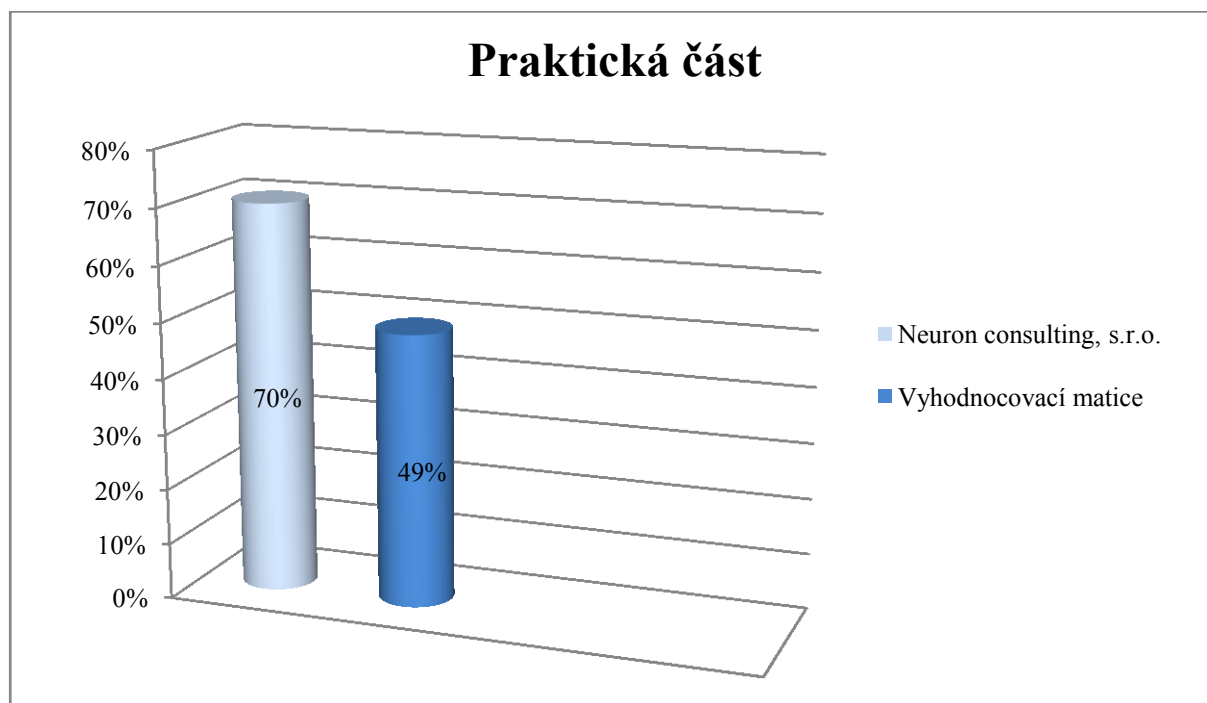
Tab. 5.2: Porovnání účinností praktické části školení

Neuron consulting, s.r.o.		Vyhodnocovací matice	
Praktický nácvik	30%	Praktický nácvik	23%
Využití ve firemní praxi	40%	Využití ve firemní praxi	26%
Σ	70%	Σ	49%

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky vychází, že účinnost, kterou uvádí v prospektech školení Neuron consulting, s.r.o., nekorresponduje s účinností, která byla zjištěna z výsledků vyhodnocovací matice. Z výsledků je zřejmé, že účinnost u vyhodnocovací matice je v obou částech nižší než, jakou uváděla vzdělávací společnost. U praktického nácviku vychází z vyhodnocovací matice účinnost 23%, což je o 7% nižší než jakou vzdělávací společnost uváděla. U využití ve firemní praxi je účinnost u vyhodnocovací matice o 14% nižší než jakou vzdělávací firma uvádí.

Graf 5.2: Porovnání celkové účinností praktické části školení



Zdroj: Vlastní zpracování

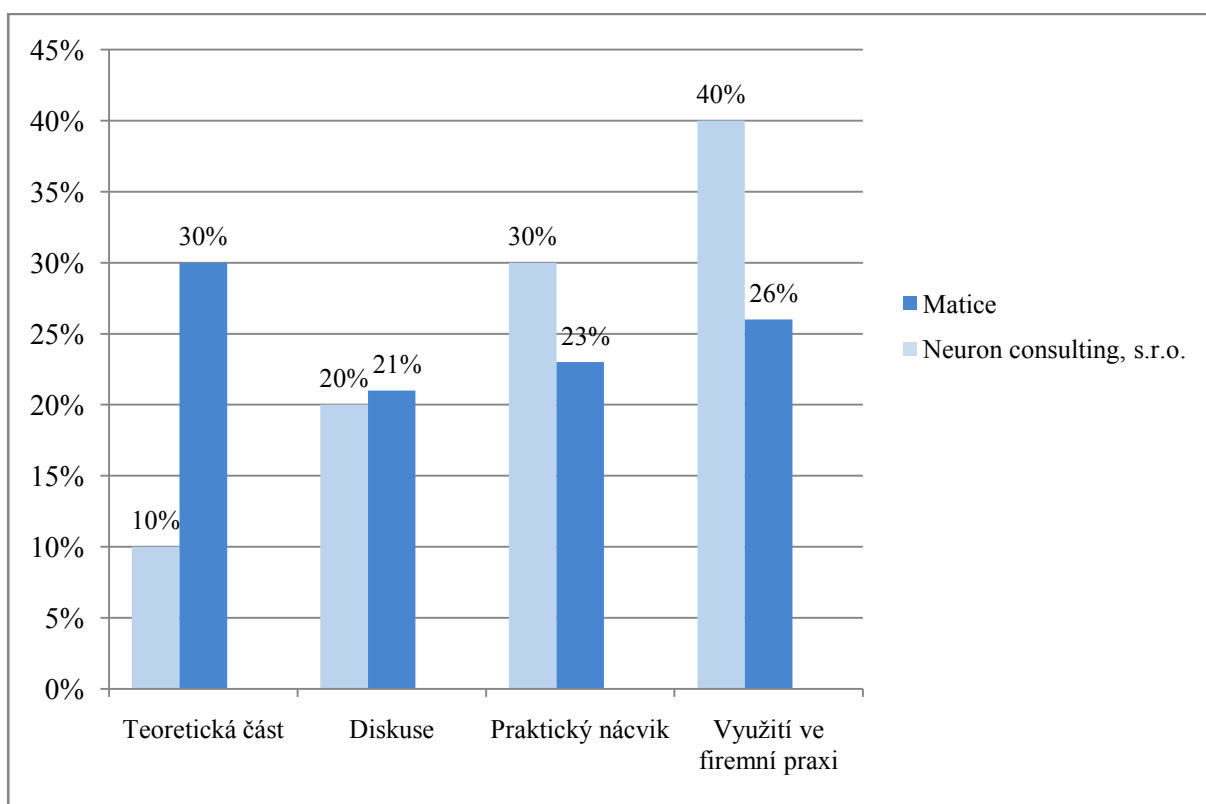
V grafu je porovnávána celková účinnost praktické části školení, kterou uvádí Neuron consulting, s.r.o. s výsledky celkové účinnosti z vyhodnocovací matice. Z výsledků

vyhodnocovací matice vychází, že je celková účinnost o 21% nižší než uvádí vzdělávací společnost v prospektech školení.

5.1.3 Celkové porovnání výsledků

V grafu 5.3 jsou porovnány účinnosti jednotlivých částí školení. Z výsledku je možno vyčíst, že vzdělávací společnost uváděla vyšší účinnost u praktické části školení, než jaká byla dosažena z vyhodnocovací matice. U teoretické části vyšla z výsledků vyhodnocovací matice naopak vyšší účinnost.

Graf 5.3: Závěrečné porovnání účinností školení



Zdroj: *Vlastní zpracování*

U poslední části školení, tedy využití ve firemní praxi, byli manažeři požádáni, aby podali důkaz, zda bylo školení skutečně využito ve firemní praxi. Zde je myšleno např., zda došlo ke snížení zmetkovitosti, zda došlo k úsporám při výrobě, zda došlo ke snížení plýtvání, ke snížení nákladů apod. Tyto údaje však ani jeden z manažerů neposkytl.

V doplňující otázce, která byla součástí vyhodnocovací matice, lze vyčíst, že manažerům chybělo ve školení více příkladů z firemní praxe a že vzdělávací kurz

obsahoval spíše více teorie. Manažeři zde také uvedli, že by bylo efektivnější, věnovat se konkrétním případům a situacím z praxe společnosti Caterpillar.

5.2 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření je vyhodnoceno z dokumentů, které poskytla firma Caterpillar. Firma poskytla již vyplněné dotazníky. Úkolem této práce je tyto dotazníky zpracovat a vyhodnotit. Níže jsou zpracovány dotazníkové šetření, které jsou zaměřeny na každého ze čtyř lektorů, který školení vedl a také na celkové hodnocení vzdělávací akce. Školení absolvovalo a poté pomocí dotazníků hodnotilo deset manažerů. Každý z manažerů obdržel čtyři dotazníky a úkolem bylo ohodnotit daného lektora a seminář, který daný lektor vedl.

V rámci anonymity je uveden každý ze čtyř lektorů pod čísly od 1 do 4. Také u manažerů respektujeme zachování anonymity a jsou uvedeni pod čísly od 1 do 10.

Hodnocení lektora a semináře č. 1

Tab. 5.3: Hodnocení lektora a semináře č. 1

Hodnocení	Celkový dojem ze semináře	Naplnil seminář Vaše očekávání?	Použitelnost informací v praxi	Osobnost lektora	Odborná úroveň lektora	Organizace semináře
Manažer č. 1	1	2	2	1	1	1
Manažer č. 2	1	1	2	1	1	1
Manažer č. 3	2	2	2	1	1	2
Manažer č. 4	2	2	2	1	1	1
Manažer č. 5	1	2	1	1	1	1
Manažer č. 6	2	1	1	1	1	1
Manažer č. 7	2	1	2	1	1	2
Manažer č. 8	1	1	2	1	1	1
Manažer č. 9	1	1	1	1	1	1
Manažer č. 10	2	2	1	1	1	2
\bar{X}	1,5	1,5	1,6	1	1	1,3

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnocení lektora č. 1 dopadlo velmi dobře. V hodnotícím kritériu **celkový dojem ze semináře** je průměrná známka 1,5. Stejného ohodnocení je dosaženo také u kritéria, zda **seminář naplnil očekávání**. Velmi podobného hodnocení je dosaženo také u kritéria **použitelnosti informací v praxi**. Z těchto výsledků můžeme usoudit, že respondenti měli jen minimální výhrady k semináři a že celkový dojem ze semináře je, až na malé detaily, velmi dobrý. U kritérií **osobnosti lektora** a **odborné úrovně lektora** je dosaženo výborného průměrného hodnocení 1. Tyto průměrné známky vypovídají o vysoké kvalitě lektora. Také u kritéria **organizace semináře** je dosaženo skvělé průměrné známky 1,3, což svědčí o velmi dobrých organizačních schopnostech.

Zde můžeme říci, že u lektora č. 1 nejsou, podle respondentů, téměř výhrady a jsou se seminářem spokojeni. Lektor č. 1 dosáhl celkové průměrné známky **1,32**, což vypovídá o vysoké úrovni lektora a také o tom, že je zde pouze velmi malý prostor pro zlepšení.

Hodnocení lektora a semináře č. 2

Tab. 5.4: Hodnocení lektora a semináře č. 2

Hodnocení	Celkový dojem ze semináře	Naplnil seminář Vaše očekávání?	Použitelnost informací v praxi	Osobnost lektora	Odborná úroveň lektora	Organizace semináře
Manažer č. 1	1	2	3	1	1	1
Manažer č. 2	2	2	1	1	2	2
Manažer č. 3	1	1	1	1	1	2
Manažer č. 4	1	2	1	2	1	1
Manažer č. 5	1	2	1	1	1	2
Manažer č. 6	2	2	2	1	1	2
Manažer č. 7	2	2	2	2	2	2
Manažer č. 8	1	2	1	2	1	2
Manažer č. 9	2	2	1	1	1	2
Manažer č. 10	2	1	2	2	1	2
\bar{x}	1,5	1,8	1,5	1,4	1,2	1,8

Zdroj: Vlastní zpracování

U semináře lektora č. 2 dopadlo nejlépe kritérium **odborné úrovně lektora**. U tohoto kritéria je průměrná známka 1,2. Tato známka nasvědčuje, že v tomto kritériu jsou manažeři spokojeni a úroveň lektora je velmi dobrá. Podobná průměrná známka vychází také u kritérií **osobnosti lektora**, zde to je 1,4 a dále u **použitelnosti informací v praxi** 1,5 a u **celkového dojmu ze semináře** 1,5. Tyto známky svědčí o poměrně vysoké úrovni a také o tom, že pokud je zde prostor pro zlepšení, tak je tento prostor velmi malý. Nejhorší průměrná známka vychází u kritéria, **zda seminář naplnil očekávání** manažerů a u **organizace semináře**. U obou kritérií vychází průměrná známka shodně 1,8. Tyto známky ukazují na to, že manažeři mají k semináři u lektora č. 2 a také u organizace semináře mírné výhrady.

U lektora č. 2 vychází celková průměrná známka **1,53**, což svědčí o tom, že zde mohou být mírné prostory pro další zlepšení. Prostor pro zlepšení se především týká organizace semináře a u naplnění celkových očekávání.

Hodnocení lektora a semináře č. 3

Tab. 5.5: Hodnocení lektora a semináře č. 3

Hodnocení	Celkový dojem ze semináře	Naplnil seminář Vaše očekávání?	Použitelnost informací v praxi	Osobnost lektora	Odborná úroveň lektora	Organizace semináře
Manažer č. 1	1	2	2	1	1	2
Manažer č. 2	1	1	2	1	1	1
Manažer č. 3	1	1	1	1	1	1
Manažer č. 4	1	2	1	1	1	2
Manažer č. 5	1	2	2	1	1	1
Manažer č. 6	1	1	2	1	1	1
Manažer č. 7	1	1	1	1	1	1
Manažer č. 8	1	1	2	1	1	1
Manažer č. 9	1	2	1	1	1	1
Manažer č. 10	1	2	1	1	1	1
\bar{x}	1	1,5	1,5	1	1	1,2

Zdroj: Vlastní zpracování

Zde jsou manažeři nad míru spokojeni, a to jak s **celkovým dojmem ze semináře**, tak také s **organizací, osobností lektora** a vysokou **odbornou úrovní lektora**. O čemž vypovídají průměrné známky 1 u **celkového dojmu ze semináře, osobnosti lektora a odborné úrovně lektora**. Také **organizace semináře** dosahuje výborné průměrné známky 1,2. U kritérií, zda **seminář naplnil očekávání** a u **použitelnosti v praxi**, lze říci, že je zde malý prostor pro zlepšení. O tom vypovídají průměrné známky, u obou kritérií, 1,5.

Hodnocení u lektora č. 3 dopadlo zcela nejlépe. Tento fakt potvrzuje celková průměrná známka **1,2**. Celkově zde manažeři měli jen zanedbatelné výhrady k lektorovi a semináři.

Hodnocení lektora a semináře č. 4

Tab. 5.6: Hodnocení lektora a semináře č. 4

Hodnocení	Celkový dojem ze semináře	Naplnil seminář Vaše očekávání?	Použitelnost informací v praxi	Osobnost lektora	Odborná úroveň lektora	Organizace semináře
Manažer č. 1	1	1	1	1	1	1
Manažer č. 2	1	2	2	1	1	1
Manažer č. 3	1	2	2	1	2	1
Manažer č. 4	1	2	1	1	1	1
Manažer č. 5	2	1	2	2	2	2
Manažer č. 6	2	3	2	2	3	1
Manažer č. 7	3	3	3	3	2	3
Manažer č. 8	3	3	3	2	3	3
Manažer č. 9	2	2	2	2	2	2
Manažer č. 10	1	2	2	1	2	2
\bar{x}	1,7	2,1	2	1,6	1,9	1,7

Zdroj: Vlastní zpracování

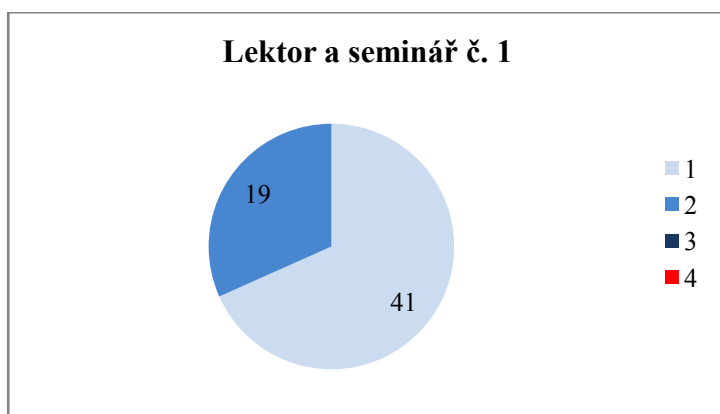
Při hodnocení lektora č. 4 a jeho semináře jsou manažeři velmi přísní. O tom vypovídá především fakt, že nejlepší dosažené průměrné známky nejsou u **osobnosti lektora, celkového dojmu ze semináře a organizace semináře** nižší než 1,7. Průměrná známka

u kritéria **osobnosti lektora** byla 1,6 a u kritérií **celkového dojmu** a **organizace semináře** pak shodně 1,7. Takové známky naznačují, že v těchto oblastech existuje malý prostor pro zkvalitnění do budoucna. Ovšem u kritérií **odborné úrovně lektora**, **použitelnosti informací v praxi**, a zda **seminář naplnil manažerovo očekávání**, byly průměrné známky horší. **Odborná úroveň lektora** dosáhla průměrné známky 1,9, **použitelnost informací v praxi** známky 2 a **naplnění očekávání ze semináře** známky 2,1. Tyto známky nám naznačují, že u tohoto lektora je prostor pro zlepšení u všech šesti kritérií. Obzvláště větší výhrady měli manažeři u **odborné úrovně lektora**, u **použitelnosti informací v praxi**. Také lze říci, že seminář zcela **nenaplnil očekávání manažerů**.

Naopak oproti semináři u lektora č. 3 dopadl tento seminář celkově nejhůř. Celková průměrná známka je zde **1,83**. Bylo zjištěno, že u lektora č. 4 byli výhrady ze strany manažerů největší. Ovšem i přes to, že tento seminář dopadl nejhůře ze všech čtyř, můžeme říci, že celková úroveň lektora i semináře byla velmi dobrá. Ovšem jsou zde menší prostory pro zlepšení.

Níže je možno z grafu vidět četnosti výskytu jednotlivých známek v jednotlivých seminářích u všech čtyřech lektorů.

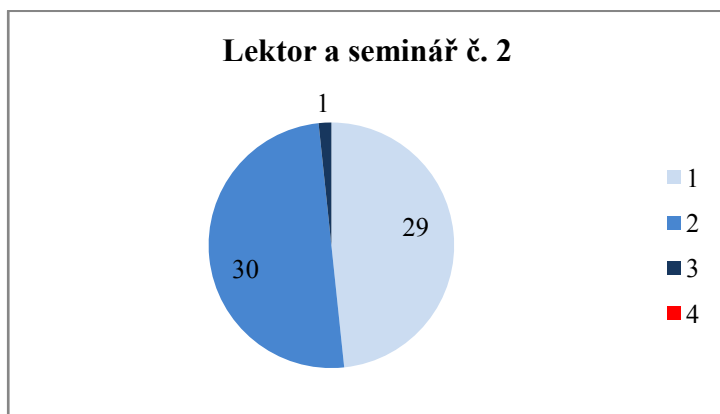
Graf 5.4: Četnosti výskytu známek u lektora a semináře č. 1



Zdroj: Vlastní zpracování

U lektora č. 1 a jeho semináři se vyskytuje nejčastěji známka 1 a to 41 krát, dále známka 2 se zde vyskytla 19 krát a jiné známky se zde již nevyskytují.

Graf 5.5: Četnosti výskytu známek u lektora a semináře č. 2



Zdroj: Vlastní zpracování

U lektora č. 2 byla nejčastěji vyskytovanou známkou 2 a to 30 krát, dále se zde známka 1 vyskytla 29 krát a jednou se zde vyskytla známka 3. Zámka 4 se zde nevyskytla.

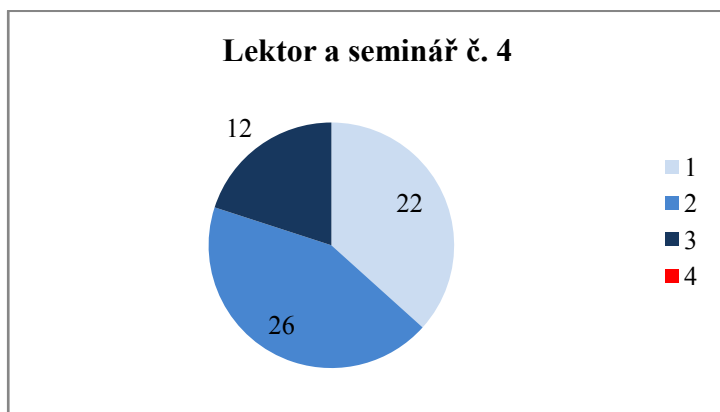
Graf 5.6: Četnosti výskytu známek u lektora a semináře č. 3



Zdroj: Vlastní zpracování

U semináře, který dopadl ze všech nejlépe, se vyskytuje nejčastěji známka 1 a to 41 krát, známka 2 se zde vyskytuje 19 krát. Ostatní známky se zde již nevyskytují.

Graf 5.7: Četnosti výskytu známek u lektora a semináře č. 4



Zdroj: Vlastní zpracování

U posledního semináře se vyskytuje nejčastěji známka 2 a to 26 krát, poté 22 krát známka 1 a 12 krát se zde vyskytuje známka 3. Znamka 4 se při hodnocení nevyskytuje.

6 Návrhy a doporučení

Tato kapitola je zaměřena na návrhy a doporučení ke zvýšení efektivity dalších školení, která budou manažeři ve společnosti Caterpillar absolvovat. Tato doporučení a návrhy vycházejí z analýzy a vyhodnocení dat, které byly zjištěny při výzkumu. Dále jsou doporučení a návrhy směřovány ke společnosti Neuron consulting, s.r.o., která školení realizovala.

6.1 Návrhy a doporučení na základě vyhodnocovací matice

Z výsledků vyhodnocovací matice vyplývá, že účinnost vzdělávacího kurzu, kterou uváděla vzdělávací společnost, je v porovnání s výsledky hodnocení manažerů, **v praktické části nižší a v teoretické části naopak vyšší**. Tyto výsledky napovídají, že školení nepřineslo, tak vysokou účinnost při využití v praxi, ale spíše bylo účinné v teoretické oblasti. O tomto faktu také vypovídá vyhodnocení doplňující otázky, která byla součástí vyhodnocovací matice. Manažeři byli také požádáni, aby doložili důkaz o tom, zda školení přineslo efekty do výroby firmy Caterpillar. Tyto informace ani jeden z manažerů nepředložil. Z tohoto faktu lze usoudit, že školení prozatím **nepřineslo žádné efekty** do výroby.

Níže na **obrázku 6.1** je představen vlastní návrh, který vede ke zvýšení efektivity školení, v procentuálním porovnání s výsledky účinností školení z šetření. Nejprve je uvedena účinnost v jednotlivých částech školení podle firmy Neuron consulting, s.r.o. Dále je uvedena účinnost, která byla zjištěna z výzkumu vyhodnocovací matice podle školených manažerů firmy Caterpillar. A jako třetí je zde uveden vlastní návrh, který touto prací doporučen ke **zvýšení efektivity** školení.

Obr. 6.1: Návrh na zvýšení efektivity školení v porovnání s výsledky z šetření

Účinnost školení podle firmy Neuron consulting, s.r.o.

Teoretická část	Diskuse	Praktický nácvik	Využití ve firemní praxi
10%	20%	30%	40%

Účinnost školení plynoucí z výsledků šetření dle manažerů firmy Caterpillar

Teoretická část	Diskuse	Praktický nácvik	Využití ve firemní praxi
30%	21%	23%	26%

Vlastní návrh na rozdělení účinnosti školení

Teoretická část	Diskuse	Praktický nácvik	Využití ve firemní praxi
5%	15%	40%	40%

Zdroj: Vlastní zpracování

Účinnost teoretické části podle manažerů firmy Caterpillar, kteří školení absolvovali, byla o 20% vyšší, než jakou uváděla firma Neuron consulting, s.r.o. Účinnost diskuse byla v případě firmy Neuron consulting, s.r.o. téměř totožná, jako v případě manažerů firmy Caterpillar. Firma Neuron consulting, s.r.o. uváděla účinnost 20% a podle manažerů byla tato část účinná 21%. **Z výše uvedeného by bylo vhodné navrhnout**, aby byl pro **teoretickou část** sestaven kratší časový rámec. Tento časový rámec teoretickou část zestruční a nabídne více prostoru pro praktickou část školení. Předpokládaná účinnost teoretické části je zde podle vlastního návrhu 5%. Dále je **doporučeno**, aby předmětem diskuse byla témata týkající se **konkrétních problémů a případů z praxe manažerů firmy Caterpillar**. Diskuse by se měla zaměřit na oblasti, které dělají jednotlivým manažerům problémy a ve kterých by se chtěli zlepšit a tak zvýšit efektivitu. Předpokládaná účinnost diskuse je zde podle vlastního návrhu 15%.

Účinnost praktické části podle firmy Neuron consulting, s.r.o. ve výsledcích nekorespondovala s názorem manažerů. Podle manažerů byla účinnost praktického nácviku o 7% nižší než podle údajů vzdělávací společnosti. U využití ve firemní praxi byla účinnost o 13% nižší. U praktického nácviku je firmě **doporučeno**, aby tuto část mírně zestručnila.

V této části by se firma měla věnovat pouze **konkrétním případům a problémům, které byly nastíněny v diskusi**. Zde by se měl praktický nácvik zaměřit na simulování konkrétních problémů a případů, se kterými se daní manažeři ve své firemní praxi nejčastěji setkávají. Při dané simulaci by měly být tyto případy a problémy definovány, objasněny a vyřešeny. Zde je předpokládaná účinnost podle vlastního návrhu 40%.

U využití ve firemní praxi byli manažeři požádáni, aby předložili informace o tom, zda školení přineslo efekty a přínosy do výroby. Tyto informace ovšem ani jeden z manažerů neposkytl, jak je uvedeno výše. Na základě tohoto by bylo vhodné **navrhnout projektový rámec**. Aby bylo skutečně zjištěno, zda školení bylo přínosné a bylo efektivní, musí jednotliví manažeři přeložit konkrétní důkaz o přínosech školení. Tento důkaz lze získat využitím **projektového rámce**. Cílem navrženého projektového rámce je **zhodnocení efektů školení a prověření jednotlivých manažerů**, zda školení bylo přínosné. Projektový rámec obsahuje **cíl projektu**, který je složen z charakteristiky projektu, hlavního cíle a dílčích cílů. Dále projektový rámec obsahuje **hlavní předpoklady** a ty jsou složeny z časového harmonogramu, rozpočtu a výstupu. Součástí projektového rámce jsou **ukazatele efektivity**. Tyto ukazatele si firma zvolí podle toho, pro kterou oblast bude vyhodnocení efektů provedeno. Dále jsou v projektovém rámci **účastníci** a těmi jsou jednotliví manažeři a vzdělávací společnost. Jako poslední jsou v projektovém uvedena **rizika a příležitosti**. Rizikem je fakt, že školení nepřinese žádné efekty a bude neúspěšné. Příležitostí je, že školení bude přínosné a přinese sebou do výroby žádoucí efekty. Výstupem projektového rámce bude **prezentace**, ve které budou jednotliví manažeři prezentovat přínosy, které školení přineslo. Předpokládaná **účinnost** praktické části je 40%, jak je uvedeno ve **vlastním návrhu školení**. Projektový rámec je k nahlédnutí v příloze č. 2.

6.2 Návrhy a doporučení na základě dotazníkového šetření

Firmou Caterpillar byly pro tuto práci poskytnuty dotazníky, které byly zaměřeny na hodnocení jednotlivých lektorů a jejich seminářů v těchto vzdělávacích kurzech. Dotazníky byly již vyplněné a v této práci byly vyhodnoceny a zpracovány. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že manažeři byli s jednotlivými lektory převážně spokojeni, ovšem byly zde nalezeny mírné prostory pro zlepšení.

Po vyhodnocení dotazníkového šetření je firmě Neuron consulting, s.r.o. **doporučeno a navrženo**, aby se zaměřila především na **změnu struktury a oblasti** vzdělávacích

programů. Oblasti kurzů by měli být strukturovány směrem k informacím týkajících se využití v praxi a teoretická část by měla být zestručněna. Dále je zde **doporučeno**, aby vzdělávací společnost zapracovala na **organizaci semináře**. Právě u organizace semináře a použitelnosti informací v praxi byli manažeři při hodnocení nejméně spokojeni.

7 Závěr

K tomu, aby byli manažeři schopni efektivně plnit svou funkci a vést svůj tým, se musí neustále rozvíjet a vzdělávat. V současné době globalizace, kdy je konkurence na trhu velká, se vzdělávání stává klíčovou silou úspěšných firem a je klíčem k dosahování firemních cílů a úkolů.

Cílem této práce bylo vyhodnocení efektů vzdělávání manažerů ve firmě Caterpillar. Práce se zaměřila na školení s názvem Manažer se zaměřením na střední management firem. Pomocí analýzy interních dokumentů, volného rozhovoru s personální manažerkou, dotazníkového šetření a vyhodnocovací matice bylo provedeno měření efektů školení.

Na základě výše uvedeného měření byla provedena analýza a vyhodnocení dat z šetření. Firmou Caterpillar byly pro tuto práci poskytnuty dotazníky, které byly zaměřeny na hodnocení jednotlivých lektorů školení a jejich seminářů. Dotazníky firma Caterpillar poskytla již vyplněné. Po vyhodnocení, dotazníků byly zjištěny mírné prostory pro zlepšení ve dvou oblastech školení. Jednalo se o oblast použitelnosti informací v praxi a organizaci semináře. Na základě interních dokumentů firmy Caterpillar byla zjištěna účinnost školení, kterou uváděla v těchto dokumentech vzdělávací společnost Neuron consulting, s.r.o. Tato účinnost byla následně porovnána s účinností, která vycházela z výsledků vyhodnocovací matice. Z vyhodnocovací matice bylo zjištěno, že účinnost školení, kterou uváděla vzdělávací společnost Neuron consulting, s.r.o. nekorespondovala s účinností z výsledků vyhodnocovací matice. Značné rozdíly byly v teoretické části, praktickém nácviku a ve využití ve firemní praxi. V oblasti diskuse byla zjištěna téměř totožná účinnost. Manažeři byli také požádáni, aby poskytli důkaz o přínosech zkoumaného školení. Tyto informace neposkytl ani jeden z manažerů. Tento fakt vypovídá o tom, že firma nemá objektivní vyhodnocení vzdělávací akce. Na základě výše uvedeného je firmě doporučen vlastní návrh na zvýšení efektivity školení. A součástí tohoto návrhu je projektový rámec. Projektový rámec je složen z cíle projektu, hlavních předpokladů, ukazatelů efektivity, účastníků, rizik a příležitostí. Cílem tohoto projektového rámce je vyhodnocení efektů vzdělávání.

Na základě výše uvedeného potvrzují, že cíl diplomové práce byl splněn.

Seznam použité literatury

a) odborné publikace a firemní dokumenty

- [1] BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
- [2] CATERPILLAR GLOBAL MINING CZECH REPUBLIC, A.S. *Caterpillar production system*. Ostrava: Caterpillar Global Mining Czech Republic, a.s, 2014
- [3] CATERPILLAR GLOBAL MINING CZECH REPUBLIC, A.S. *Historie*. Ostrava: Caterpillar Global Mining Czech Republic, a.s, 2014
- [4] CATERPILLAR GLOBAL MINING CZECH REPUBLIC, A.S. *Manažer se zaměřením na střední management firem*. Ostrava: Caterpillar Global Mining Czech Republic, a.s, 2014
- [5] CATERPILLAR GLOBAL MINING CZECH REPUBLIC, A.S. *Neuron consulting, s.r.o.* Ostrava: Caterpillar Global Mining Czech Republic, a.s, 2014
- [6] CATERPILLAR GLOBAL MINING CZECH REPUBLIC, A.S. *Projektový manažer*. Ostrava: Caterpillar Global Mining Czech Republic, a.s, 2014
- [7] EVANGELU, Jaroslava Ester, Frank van BOMMEL a Ondřej JUŘIČKA. *Efektivita vzdělávání: jak získat zpět vložené investice do rozvoje zaměstnanců*. 1. vyd. Ostrava: Key Publishing, 2013. 135 s. ISBN 978-80-7418-197-9.
- [8] FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů: komunikování, vedení lidí, rozhodování a organizování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 238 s. ISBN 978-80-247-3067-7.
- [9] KOVÁCS, Jan. *Kompetentní manažer procesu*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2009. 267 s. ISBN 978-80-7357-463-5.
- [10] MLÁDKOVÁ, Ludmila a JEDINÁK, Petr. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. 273 s. ISBN 978-807-3802-301.

[11] NOE, Raymond A. *Employee training and development*. 6. vyd. McGraw-Hill international ed. New York: McGraw-Hill Irwin, 2013. 524 s. ISBN 978-0-07-132638-4.

[12] ROBBINS, Stephen a COULTER, Mary. *Management*. 11. vyd. Boston: Prentice Hall, 2012, 643 s. ISBN 01-321-6384-5.

[13] ŠULEŘ, Oldřich. *100 klíčových manažerských technik: komunikování, vedení lidí, rozhodování a organizování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. 314 s. ISBN 978-80-251-2173-3.

[14] VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

[15] VODÁK, Jozef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011. 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

[16] WOLSEY, Chris. *International human resource management: theory and practice*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan, 2005. 198 s. ISBN 978-0-333-99323-1.

b) internetové zdroje

[17] *History* [online]. mining.cat.com [cit. 2014-12-11]. Dostupné z:

<https://mining.cat.com/history>

[18] *About* [online]. mining.cat.com [cit. 2014-12-11]. Dostupné z:

<https://mining.cat.com/aboutus>

[19] *Základní hodnoty odpovědného manažera a lídra* [online]. dreamlife.cz [cit. 2014-12-11]. Dostupné z: <http://dreamlife.cz/zakladni-hodnoty-odpovedneho-manazera-a-lidra/>

[20] *Osobnost manažera* [online]. sona-srutkova.cz [cit. 2014-12-11]. Dostupné z:

<http://sona-srutkova.webnode.cz>

[21] *Sebevzdělávání – nejužitečnější schopnost, kterou můžeme mít* [online]. svobodauceni.cz [cit. 2014-12-11]. Dostupné z: <http://www.svobodauceni.cz/clanek/sebevzdelavani>

Seznam zkratk

a.s.	akciová společnost
CAT	Caterpillar
CPS	Caterpillar Production Systém
Inc.	Incorporation
IT	informační technologie
OKD	Ostravsko – karvinské doly
s.r.o.	společnost s ručením omezeným

Seznam obrázků

Obr. 2.1: Výkonnostní mezera	14
Obr. 2.2: Analýza problému výkonnosti	15
Obr. 2.3: Model procesu identifikace potřeb vzdělávání	20
Obr. 2.4: Prvky procesu realizace vzdělávání	22
Obr. 2.5: Cyklus motivace	23
Obr. 2.6: Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod.....	27
Obr. 4.1: Metodologie vzdělávacího kurzu.....	48
Obr. 4.2: Nástroje a techniky k metodickému přístupu	49
Obr. 6.1: Návrh na zvýšení efektivity školení v porovnání s výsledky z šetření.....	65

Seznam tabulek

Tab. 4.1: Vyhodnocovací matice	52
Tab. 5.1: Porovnání účinnosti teoretické části školení.....	53
Tab. 5.2: Porovnání účinností praktické části školení	55
Tab. 5.3: Hodnocení lektora a semináře č. 1	57
Tab. 5.4: Hodnocení lektora a semináře č. 2.....	58
Tab. 5.5: Hodnocení lektora a semináře č. 3	59
Tab. 5.6: Hodnocení lektora a semináře č. 4.....	60

Seznam grafů

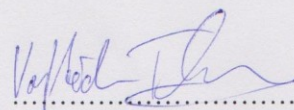
Graf 5.1: Porovnání celkové účinnosti teoretické části školení	54
Graf 5.2: Porovnání celkové účinností praktické části školení	55
Graf 5.3: Závěrečné porovnání účinností školení	56
Graf 5.4: Četnosti výskytu známek u lektora a semináře č. 1	61
Graf 5.5: Četnosti výskytu známek u lektora a semináře č. 2	62
Graf 5.6: Četnosti výskytu známek u lektora a semináře č. 3	62
Graf 5.7: Četnosti výskytu známek u lektora a semináře č. 4	63

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25.4.2015



Bc. Vojtěch Thomas


Seznam příloh

Příloha č. 1: Ukázka dotazníkového šetření od společnosti Neuron consulting, s.r.o.


Příloha č. 2: Návrh projektového rámce

Přílohy


Příloha č. 1: Ukázka dotazníkové šetření od společnosti Neuron consulting, s.r.o.



evropský
sociální
fond v ČR




EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz



NEURON
consulting s.r.o.

Hodnocení vzdělávací akce a lektora

Vážení obchodní přátelé, vzhledem ke snaze směřující k neustálému zlepšování našich služeb si Vás dovoluujeme požádat o zhodnocení vzdělávací akce a výkonu lektora. Cílem tohoto hodnocení je eliminace chyb a zdokonalování našich služeb Vám zákazníkům.

Děkujeme Vám za jakékoliv názory, které nám umožní naše služby zkvalitnit.

U hodnocení volte stupnici 1 – 4 (školní stupnice)

1 - bez výhrad nebo jen drobné, nevýznamné výhrady
2 - velmi dobrá úroveň s malým prostorem pro zlepšení
3 - dobrá úroveň , s výhradami
4 - významné výhrady k výkonu lektora, seminářů, organizaci.....

Název projektu: „Vzdělávejte se pro růst v MSK II“, reg. č. CZ.1.04/1.1.00/B1.00011
Společnost: Caterpillar Global Mining Czech Republic, a.s.
Název semináře: Manažer se zaměřením na střední management firmy,
Lektor: PhDr. Vladimír Baslík
Jméno hodnotitele (nepovinný údaj) : ALEJ KOLENOVSKÝ

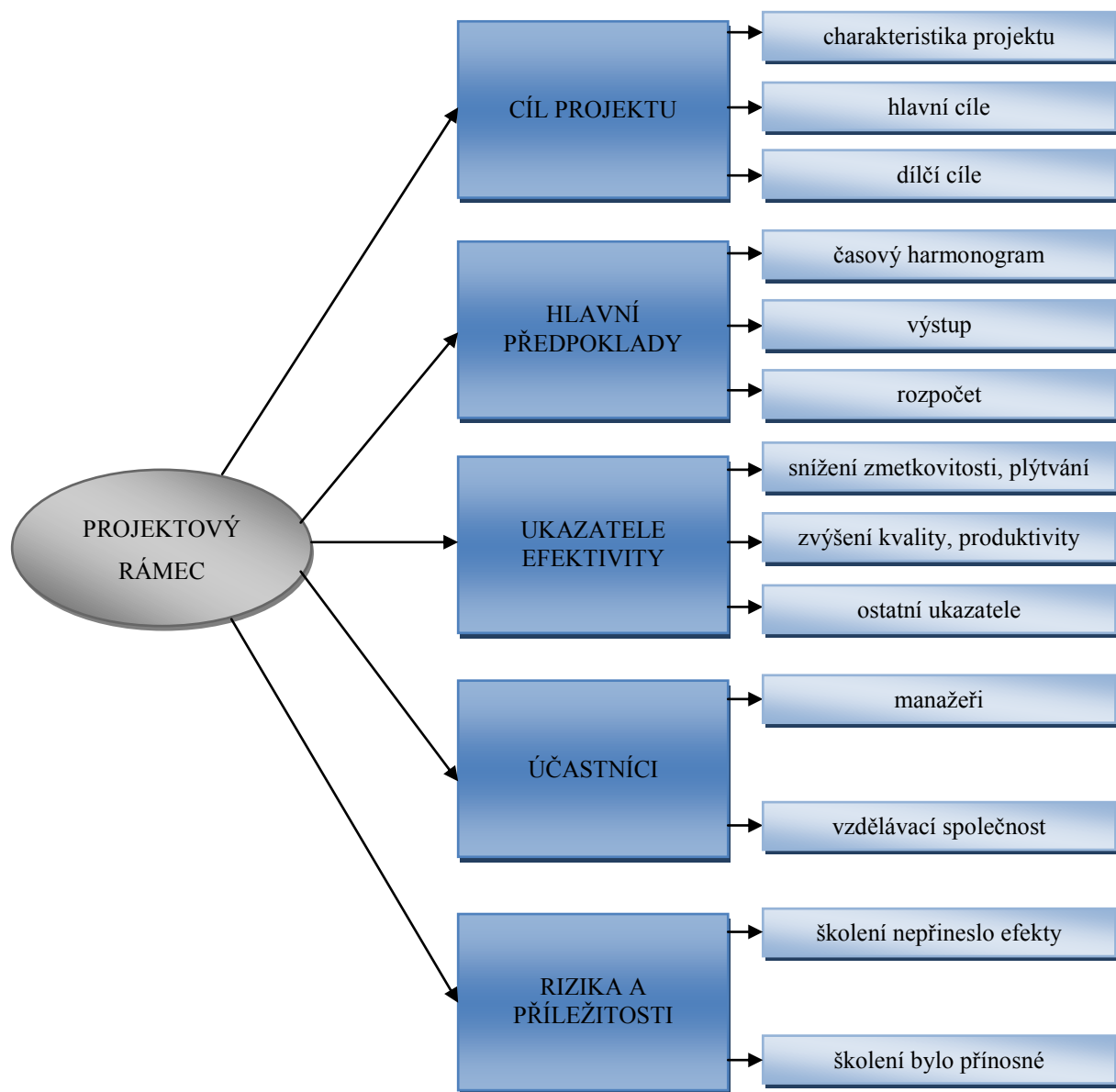
1. Celkový dojem ze semináře :	Hodnocení : <u>1</u>
Komentář :	
2. Naplnil seminář Vaše očekávání ?	<u>1</u>
Komentář :	
3. Použitelnost informací v praxi :	<u>2</u>
Komentář :	
4. Osobnost lektora :	<u>1</u>
Komentář :	
5. Odborná úroveň lektora :	<u>1</u>
Komentář :	
6. Organizace semináře :	<u>1</u>
Komentář :	

Váš další komentář a doporučení k semináři :

The sense of right things

Zdroj: Interní dokumenty firmy Caterpillar

Příloha č. 2: Návrh projektového rámce



Zdroj: Vlastní zpracování